



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

Point étape
d'une priorité
politique



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

Point étape
d'une priorité
politique

NOVEMBRE 2020

Ours

COORDINATION DE LA PUBLICATION

Hugo Barthalay
Alain Goguy,
Stéphane Coudret,
Stefan Hypach
Muriel Le Roux
Patrick Meillier

ONT CONTRIBUÉ À L'ÉLABORATION DE LA PUBLICATION

Olivier Brunaud
Laurent Crespin
Cécile Coulmain
Xavier Desjonqueres,
Christine Farnos-
Grenier
Karine Gouyou
Jean-Michel Lac
Isabelle Lachaussée
Frédéric Moreau,
Aurélié Mandaron
Stéphane Nicolai
Luc Roussel

ET UN REMERCIEMENT PARTICULIER À...

Sven Grillet
Alain Cantarutti
Mathilde Renault-
Tinacci
Viviane Tchernonog
Jacques Eloy

GRAPHISME

Vincent Montagnana
FCSF

Novembre 2020



Flashez ce QR code pour
retrouver l'ensemble des liens
de la publication !

Sommaire.

ÉDITO 6

INTRODUCTION

Histoire d'un chantier devenu priorité politique du réseau 8

PARTIE A

Faire évoluer les modèles socio-économiques des centres sociaux 14

1 Quel contexte pour le réseau des centres sociaux ? 15

2 Les approches du chantier dans le réseau 18

3 Quelques expériences d'approche du chantier 20

Fédération de l'Allier - L'évolution des modèles socio-économiques
dans les centres sociaux ruraux 21

Fédération des Centres Sociaux du Rhône et de la métropole de Lyon -
Entre prévention et prospection 24

Centre social ESPELIDO - Concilier développement social
et développement économique 27

Centre social La 20^{ème} Chaise - Une réflexion sur le modèle
socio-économique entre coopération et développement 29

Centres Sociaux et modèles socio-économiques en Nord Pas de Calais 32

Germaine - Un café numérique mobile, au modèle
socio-économique atypique 35

4 Le socle politique du chantier 38

● Le point de vue de Sven Grillet 42

● Le sens du chantier par Alain Cantarutti 43

PARTIE B

Modèles socio-économiques : s'approprier le sujet ! 44

1 Un contexte en mutation 44

2 Modèles socio-économiques, de quoi parlons-nous ? 46

2.1 Quelle place pour le modèle socio-économique ? 46

2.2 Vous avez dit modèle-s ? 47

2.3 Faire évoluer : une première approche méthodologique 49

3 Des modèles économiques aux modèles socio-économiques 51

4 Mobiliser l'analyse de l'hybridation des ressources 53

5 Un détour par l'économie de la fonctionnalité et de la coopération 54

● Un regard sur les différentes approches des modèles
socio-économiques Mathilde Renault Tinacci 58

POUR NE PAS CONCLURE

Un chantier qui se poursuit 63

Renforcer notre capacité à agir avec les pouvoirs publics 64

Structurer notre capacité à agir avec des partenaires privés 64

Innover dans nos modèles d'organisation : mutualisation et coopération 66

Développer de nouvelles offres de service et d'activités rémunératrices 67

Être reconnu, se reconnaître et agir comme acteurs économiques (ESS)
sur les territoires 68

Édito.

C'est dans un contexte singulier – marqué par une crise sanitaire devenue aussi économique et sociale – que nous bouclons cette publication intitulée « Accompagner l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux : point étape d'une priorité politique ». Elle est une balise dans le chantier engagé par le réseau depuis plusieurs années autour de la pensée des moyens qui permettent l'action des centres sociaux.

À la crise sanitaire, s'ajoutent aussi des enjeux d'inégalités devenues criantes dans la période : numérique, éducation, alimentation pour n'en citer que quelques-unes. Enfin, il y a ce formidable défi de la transition environnementale et du développement durable. Pour notre réseau, l'Économie Sociale et Solidaire est une des réponses à ces nombreux défis et la réflexion portée par notre réseau sur les modèles socio-économiques n'en est aujourd'hui que plus pertinente et nécessaire.

Nous avons pensé cette publication dans une dynamique particulière. Il s'agit d'abord d'un point étape, qui ouvre sur un ensemble de possibles et vise à servir de socle à nos réflexions. La première partie a vocation à analyser les particularités de notre réseau et les façons dont les centres sociaux s'approprient la question des modèles socio-économiques. Davantage théorique, la seconde partie vise à nourrir les réflexions, à proposer des concepts et une prise de hauteur sur la notion de « modèles socio-économiques » afin d'apporter un éclairage renouvelé et fertile !

Accompagner l'évolution des modèles socio-économiques...

Le titre est choisi ! Il ne s'agit pas ici de donner de recettes miracles, ni d'imposer une vision ou une inflexion sur l'évolution des modèles socio-économiques. Il s'agit plutôt de proposer de la matière à la réflexion et à l'action et de réactiver un certain

nombre de fondamentaux¹. Notons d'abord que le modèle socio-économique est l'énergie nécessaire au fonctionnement du projet social et du projet associatif, il s'agit d'un outil. L'énergie du modèle socio-économique trouve ses fondements dans la capacité à mobiliser des richesses humaines, qu'elles soient salariées ou bénévoles, dans une logique d'engagement. La réflexion proposée passe par une phase d'analyse qui croise deux aspects. D'une part, il s'agit d'analyser la question de la valeur créée par le projet, pour les parties prenantes et pour le territoire et de dépasser ainsi la seule question des coûts. D'autre part, la question des interactions ou coopérations de chaque structure avec son écosystème ou ses parties prenantes est également à analyser dans la (re)définition du modèle socio-économique et dans l'analyse de la valeur. Enfin, nous avons identifié un certain nombre d'éléments constitutifs du socle politique de notre réflexion, des principes fondamentaux qui ne peuvent être abandonnés. Ils sont une base pour que chaque centre social puisse aussi qualifier SON modèle socio-économique qui lui sera propre et nécessairement unique.

Un enjeu démocratique

Avant de vous inviter à plonger dans cette publication, un dernier enjeu doit être pointé : la réflexion sur les modèles socio-économiques est aussi un enjeu démocratique ! Il vient en cela rejoindre la thématique de notre démarche congrès 2020-2022 « Les centres sociaux acteurs de démocratie pour plus de justice sociale ». Un enjeu démocratique d'abord dans la conviction que la réflexion sur les modèles socio-économiques ne doit pas être limitée aux seuls professionnels et bénévoles au pilotage du budget ! Il faut pouvoir faire vivre les alliances, les richesses humaines et les ressources financières avec les habitant·e·s – à l'instar de l'élaboration du projet social. L'échange

¹ Les fondamentaux proposés ici sont issus des travaux de recherche du FONJEP dans le cadre de l'expérimentation sur les modèles socio-économiques des associations de Jeunesse et d'Éducation Populaire, à retrouver ici : fonjep.org/modèles-socio-économiques/de-quoi-parler-t

Glossaire

* Le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (Fonjep) est un organisme cogéré par l'État, les collectivités et les associations créé en 1964. Véritable pôle de ressources, il a pour mission de renforcer le développement des projets associatifs de jeunesse et d'éducation populaire. Il gère notamment les postes «FONJEP». *En savoir plus :* [encart dédié et fonjep.org](https://fonjep.org)



** Le Dispositif local d'accompagnement (DLA) a pour objectif de soutenir les structures d'utilité sociale de l'Économie sociale et solidaire (ESS), créatrices d'emploi, dans leur démarche de développement et de consolidation. *En savoir plus :* info-dla.fr

et le débat doivent toujours être présents dans les réflexions sur le modèle socio-économique !

En particulier, le défi démocratique vient se heurter à la marchandisation du monde associatif. Nous sommes ainsi « exhortés à mettre en place une rationalisation professionnelle et de technicité administrative, à accroître les logiques gestionnaires par des démarches d'évaluation qualitative [...]. Dans le contexte du passage d'une culture de la subvention à une logique d'appels d'offres, l'extension des modes de régulation concurrentielle contribue à reléguer les associations à un rôle d'exécutant, de prestataire ou de sous-traitant de service public tout autant qu'à les faire glisser vers le modèle privé »². Ces éléments d'analyse que nous développons au cœur de la publication nous placent devant un défi démocratique, celui de pouvoir mobiliser des leviers d'actions, des expérimentations afin de « réinjecter du politique dans l'organisation collective »³. Il en va ainsi de la réflexion aussi sur la cohérence entre projet social et modèle socio-économique !

² In Maïté Juan et Mathilde Renault-Tinnaci (coord.), *L'association : un espace d'innovation démocratique ? Expériences et pratiques de gouvernance, de participation et d'accompagnement*, INJEP, coll. « Cahiers de l'action » n°53, Paris, 2019.
³ Idem supra

.... Point étape d'une priorité politique

La publication proposée ici a été principalement construite avant la crise sanitaire, elle est notamment le fruit d'un séminaire ayant eu lieu en janvier 2020 avec une trentaine d'acteur·trices du réseau afin de partager l'ensemble des travaux et des réflexions de notre réseau fédéré. Elle s'inscrit également dans les travaux conduits sur les modèles socio-économiques par le FONJEP* et les centres de ressources du DLA** que nous mentionnons au fil de la publication.

Il s'agit d'un point étape puisque les travaux se poursuivent et foisonnent dans le réseau. Les récits d'expériences proposés sont ainsi autant d'exemples destinés à nourrir la réflexion et ouvrir sur des possibles ! Notre point étape se conclut ainsi par une non-conclusion et ouvre sur l'activation des différents leviers d'évolution que nous avons pu initier et commencer à expérimenter.

Bonne lecture et au plaisir de poursuivre nos échanges !

Septembre 2020

Alain GOGUEY,
Administrateur FCSF
Stéphane COUDRET,
Administrateur FCSF
Hugo BARTHALAY,
Délégué national FCSF

c'est possible!
.me

En complément de la publication, vous pouvez retrouver sur **c'est possible.me** rubrique **Économie** un ensemble de ressources sur la thématique des Modèles socio-économiques ! Retrouvez les ressources citées dans cette publication grâce au logo ci-dessus.

cestpossible.me/groupe_de_travail/economie

Introduction.

Histoire d'un chantier devenu priorité politique du réseau

Le chantier de l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux est un chantier né depuis 2014 environ, après les élections municipales. On pourrait remonter davantage le temps de l'histoire de l'économie des centres sociaux, mais ce serait là un autre sujet à enquêter (cf. l'encart dédié au modèle économique de la résidence sociale de Levallois).

Dès 2015, un état des lieux dans le réseau

Après les élections municipales de 2014, plusieurs centres sociaux du réseau ont à souffrir de baisses brutales de financement de la part des collectivités, engendrant ici des licenciements éco-

nomiques, là des réorganisations fortes et parfois des fermetures de centre. Ce constat invite alors les acteurs du réseau à s'emparer plus fermement du chantier dont un point étape en juillet 2015 est fait à l'occasion d'un séminaire des cadres fédéraux portant sur la question « quel modèle économique d'avenir pour le projet centre social ? ». Ce séminaire pose un certain nombre de constats :

- Les effets des dernières élections locales (municipales et départementales) avec des fermetures de centres sociaux ou des baisses importantes de financements et une analyse que les alliances avec les CAF et les collectivités permettent d'atténuer ce phénomène
- De l'argent public qui se raréfie avec les jonctions aux mutualisations, les incertitudes

alors sur la COG 2018-2022 ou encore le constat de budgets qui ne cessent de croître et un questionnement sur des logiques de « décroissance » et d'équilibre entre investissements salariés et bénévoles.

- Un débat à tenir entre système économique et ambition citoyenne des centres sociaux, notamment lié aux financements publics et à leurs évolutions (convention partenariale pluri-partite et pluriannuelles versus appels à projets et marchés publics)
- Du Développement Social Local au Développement Local où se dessine déjà - à partir d'exemples du réseau - des futurs possibles où « le centre social, qui développe un savoir-faire en termes de démarches collectives, de repérages des potentiels et questions d'un territoire, ne peut-il devenir demain un acteur dans ces démarches de développement local ? »

État régulateur ou logiques de concurrence

Il y a cinq ans déjà donc, les constats étaient posés et nous verrons que le cheminement a permis notamment de renforcer quelques convictions et de mieux poser les questions qui s'ouvrent

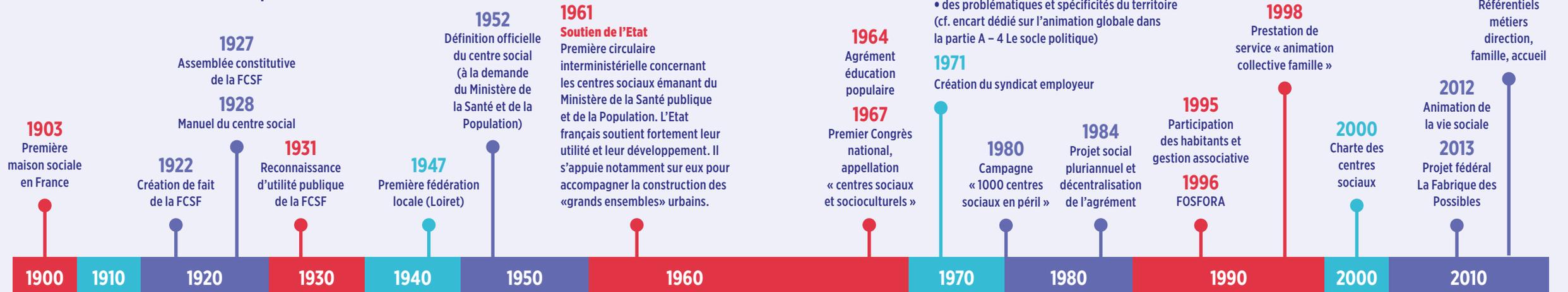
à nous aujourd'hui. Ce séminaire de 2015 avait également permis de s'interroger sur les mutations du contexte institutionnel et économique. En particulier, Danièle DEMOUSTIER (socio-économiste) rappelait le passage d'un modèle où l'Etat était « régulateur », issu de l'après-guerre où la logique était à la redistribution à travers la ponction via l'impôt à la montée en puissance dès la fin des années 70 à des logiques de concurrence, à la montée du chômage et à une réorientation des financements publics plutôt qu'à une raréfaction comme il est coutume de dire ! Face à cela, invitation était faite aux centres sociaux d'investir leur mission première de « faire en sorte que les gens prennent conscience que, à partir de la vie quotidienne, dans le cadre de rapports sociaux qu'ils peuvent faire bouger, il y a quelque chose à faire ».

Ce séminaire fut aussi l'occasion de se pencher sur les grandes transitions. Ce sont des phénomènes de mutation irréversible, qui déstabilisent profondément notre façon de nous représenter le monde et notre façon d'agir. On peut notamment en citer 4 : la transition écologique, la transition numérique, la transition économique et enfin la transition institutionnelle. Des dynamiques que les actualités de ces 5 dernières années confirment !

Le séminaire avait également permis de com-

Quelques grandes dates de l'histoire des centres sociaux

...en écho à l'évolution des modèles socio-économiques !



Pour en savoir plus : memorezo.centres-sociaux.fr/category/histoire-des-centres-sociaux

prendre alors comment les évolutions de la Loi Notre sur les périmètres des EPCI, les fusions de collectivités, la nouvelle répartition des compétences vont faire évoluer le rapport aux collectivités territoriales. Cela concerne les interlocuteurs, sur certains territoires où des fusions ont lieu, la nécessaire coopération au moment des renouvellements d'agrément sur la phase de diagnostic territorial notamment, la prise de compétence sociale par les niveaux intercommunaux, les impacts financiers selon la politique de la nouvelle collectivité.

Parties prenantes

La question de l'évolution des modèles socio-économiques était aussi au cœur de ce séminaire, à travers une intervention de Yannick BLANC qui évoquait que l'avenir était à « *un modèle basé sur du projet élaboré avec des partenaires, c'est la théorie des « parties-prenantes » ; un modèle fondé sur l'hybridation de vos ressources, entre du mécénat, de la subvention, de la tarification et ce type d'investissement social qui reste à inventer ; et enfin, un modèle fondé sur le fait que le monde des organisations sociales, des entreprises sociales, est en mesure aujourd'hui de produire ce que j'appellerai des externalités sociales, des externalités positives pour la société, sur le plan éducatif, sanitaire, des actions collectives, du bien-être... » La porte s'ouvrait pour penser collectivement !*

Le séminaire fut l'occasion aussi de s'intéresser à la question de l'Economie Sociale et Solidaire sur laquelle nous reviendrons dans cette publication ainsi que sur l'émergence des notions d'économie collaborative, de proximité, circulaire et de la fonctionnalité qui s'intéressent non pas à la nature de l'activité (marchande, non-marchande) mais à la nature des processus de productions.

En 2015, de premiers éléments de stratégies collective sont également posés : améliorer, faire évoluer nos relations avec les pouvoirs publics, accompagner le réseau sur ces questions, expérimenter de nouvelles formes de systèmes économiques tant pour les centres sociaux que pour notre vie fédérale. De premières pierres sur lesquels le chantier pouvait commencer à se bâtir ! Ces éléments seront partagés et confrontés à l'occasion de la rencontre des président·e·s de fédérations en janvier 2016.

De la prospective pour aider à penser demain

La même année, à Angers, les Journées Professionnelles de l'Animation Globale sont également l'occasion d'aborder le chantier de l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux. Par le prisme de l'exercice de la prospective, 3 grands scénarios d'avenir des centres sociaux sont construits en lien avec la **FONDA*** :

- **Le centre social acteur du développement citoyen du territoire**, dont le « cœur de métier » est tourné vers la citoyenneté et le développement communautaire. De taille modeste, il s'appuie principalement sur le bénévolat appuyé par une petite équipe de salariés dont la mission est centrée sur l'accompagnement des initiatives d'habitants. Son modèle économique repose sur le soutien de la CAF avec une diversification de financements engagée (partenaires privés notamment). Il développe peu d'activités et de services mais surtout des actions collectives d'habitants.
 - **Le centre social acteur incontournable du service aux habitants**, qui a choisi de miser sur les financements publics en se positionnant comme le partenaire privilégié des collectivités locales. Son modèle économique repose sur les financements publics avec une acceptation de la diversification de leurs formes (appels à projets, appels d'offre, délégations de service publics, conventions de prestations). Il est également partenaire privilégié de la CAF dans la mise en œuvre de la politique familiale sur les territoires.
 - **Le centre social acteur du développement local** a fait du développement local, y compris économique son leitmotiv. Il assume une vision gestionnaire et s'appuie sur une pluralité de sources de financements, d'activités marchandes également. Il a le soutien de la CAF qui le considère comme un acteur privilégié de sa politique familiale et le voit aussi comme acteur du développement des territoires. Il noue des alliances avec les acteurs économiques locaux, s'engage dans des logiques de mutualisations, etc.
- Nous proposons ici seulement une synthèse de

Glossaire

* La **FONDA** est un laboratoire d'idées au service des acteurs associatifs et de leurs partenaires, en savoir plus : fonda.asso.fr

Le modèle économique de la Résidence Sociale de Levallois Perret

L'analyse des rapports financiers des années 1920 du centre social « La Résidence sociale de Levallois Perret » met en évidence une structure de financement de ses activités bien différente de celle des centres sociaux d'aujourd'hui. Les apports financiers privés couvrent, en effet, la quasi-totalité des dépenses et les subventions publiques sont tout à fait marginales (de l'ordre de 3 %). Les recettes privées ont deux grandes sources : les cotisations et dons d'une part (de l'ordre de 42 %) et d'autre part les recettes générées par les activités et initiatives développées par la Résidence sociale elle-même (de l'ordre de 55 %).

Les cotisations et dons privés sont assurés, pour près des 2/3, par des banques et des entreprises industrielles locales ainsi que par de nombreuses personnes (plus de 200) s'étant engagées à contribuer annuellement par des cotisations allant de 20 à 1.000 francs. Les contributions des banques et entreprises locales ne représentent qu'1/5 du budget total, ce que regrette d'ailleurs la Résidence sociale qui les souhaiterait plus élevées, compte tenu du service qu'elle estime rendre à la population locale, tout en se



préoccupant cependant à ce que ces apports ne créent pour elle une dépendance paternaliste. On retrouve cette volonté d'échapper aux « œuvres patronales » et cette ambition de générer une œuvre sociale et d'éducation populaire d'intérêt général, dans les propos suivants, formulés par la jeune Fédération des centres sociaux de France, constituée en 1922 : « Le Centre social n'est pas seulement utile à ceux qui le fréquentent. Il l'est à la localité entière, à l'industriel, au banquier, au commerçant, car il fait l'éducation de l'ouvrier, de l'employé, donne une plus-value à leur travail. [...] Le grand problème de l'éducation

populaire, sur lequel repose toute la paix sociale, ne sera résolu que le jour où, d'un commun accord, chacun y viendra déposer sa pierre. » (M.J. Bassot, *Les centres sociaux*, 1927) « Dans tous les cas, je proclame, d'accord avec la doctrine des Centres sociaux, que le patron doit laisser les Résidentes et les Résidents agir en toute indépendance, se bornant à leur donner une aide matérielle quand elle leur est demandée et des conseils si les Résidents les réclament » (Marcel Champin, PDG d'un groupe métallurgique et président du Comité de propagande et de soutien financier de la FCSF, lors de l'AG FCSF de 1934)

ces trois scénarios qui visent à « penser demain » sans être des chemins à prendre de manière inéluctable. Pour poursuivre la réflexion, leur développement est proposé dans les actes des JPAG d'Angers¹ !

¹ L'intégralité des actes des JPAG 2016 sont disponibles sur ce lien : www.centres-sociaux.fr/ressources/demain-les-centres-sociaux-les-actes-des-jpag-2016

À l'écoute de ce qui bouge sur les territoires

En 2016, s'initie également un travail de repérage d'initiatives émergentes dans le réseau à travers un appel à témoignages. Cela permet alors de recueillir des initiatives autour du financement participatif, d'appel à des fondations privées, de partenariats entre centres sociaux et entreprises. Ils touchent au don ou à l'animation locale de clubs d'entreprises, à des achats immobiliers, au

À propos de l'exemple anglais « Locality »



En 2015, le séminaire fut l'occasion aussi de s'intéresser au modèle anglais Locality, un exemple qui inspire ! Cette structure anglaise fédère environ 900 membres qui sont des organisations de tailles différentes dont le point commun est d'être généraliste, fournissant à la population des services et des activités. Elles cumulent 850 millions d'euros sur le plan mobilier et immobilier, et 400 millions de chiffre d'affaire annuel dont en moyenne 60% de leurs revenus sont basés sur des activités commerciales avec pour certaines organisations une indépendance totale sur le plan financier. Leur stratégie consiste (en grande majorité) à acquérir des biens immobiliers, en s'appuyant sur des levées de fonds locales et des investissements solidaires, et à développer des activités qui permettent de générer les ressources pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion. Cette stratégie se base sur une conviction que les personnes qui vivent des situations difficiles sont souvent les mieux placées pour envisager les solutions qui leur permettront de s'en sortir. Elle prend ses racines dans une analyse d'un

modèle de société d'après-guerre (le « *welfare state* » - « Etat providence ») qui est en train de changer et vient interroger le nouveau rôle de l'Etat, encore très centralisé, celui des organisations communautaires et des citoyens.

Cela se traduit par le fait de créer des réponses à des besoins sociaux, en dehors des logiques qui sont celles de l'Etat et de l'économie marchande. Il s'agit alors pour les organisations d'une occasion pour revenir à leurs origines, vers une forme de « débrouille » et d'autonomie, en ouvrant de nouveaux espaces pour leur action, de nouveaux possibles. C'est aussi l'occasion pour la population de négocier de nouvelles règles du jeu et d'inventer des solutions adaptées au contexte local.

En exemple, citons *Coin street*, un quartier situé au sud de la Tamise à Londres, presque en face du Parlement, dans un quartier principalement occupé par des immeubles de bureau. Au départ, des habitants se sont mobilisés car ils ne voulaient pas que des immenses tours de bureaux poussent dans leur quartier. En 1994, ils ont réussi à lever 1 million de livres pour racheter un ensemble immobilier dans ce quartier et en faire un lieu d'habitation coopératif avec 320 logements, dans lequel on trouve également une crèche, un centre social, un magasin d'alimentation... Bref, ils

gèrent eux-mêmes tout un ensemble de services pour le quartier, incluant également aide à l'emploi, piscine, etc. Ils ont également mis en place un groupe rassemblant les principaux employeurs du quartier, afin de travailler étroitement avec eux. C'est une initiative assez hors du commun, mais c'est bel et bien une initiative d'habitants, qui ne reçoit aucune aide publique.

On peut également évoquer *The Goodwin development trust*, une initiative basée dans la ville de Hull, à l'est de l'Angleterre. Là encore, l'initiative est partie d'un petit groupe de bénévoles dans les années 80, qui ont développé peu à peu un projet d'entreprise. Il gère désormais un ensemble de 14 immeubles, ont récemment bâti des logements sociaux et ce sont eux qui louent des salles à la municipalité ! Ces organisations se trouvent à la croisée des associations caritatives et des entreprises ; et ont souvent le double statut légal, ce qui aide à la flexibilité de leurs activités. Locality les soutient, les met en réseaux, et présente le modèle de ses membres au gouvernement et organismes de subvention pour soutenir le mouvement.

Locality est membre de la Fédération Mondiale des Settlements (centres sociaux), plus d'informations sur : locality.org.uk

développement d'activités créatrices d'emplois et de richesses sur le territoire, à des coopérations inter-centres sociaux ou encore au portage d'activités relevant de l'économie circulaire (bourse aux vêtements par exemple) ou collaborative (plateforme d'échanges de services).

À l'issue de ce travail de repérage, s'ouvre donc une période de tournée du réseau de Février à Avril 2017 où le chantier s'anime à Nanterre, Aras, Metz, Autun, Saint-Etienne, Aix-en-Provence,

Bordeaux, Angoulême et Rennes. Ces journées régionales sont l'occasion de partager ce qui évolue dans le fonctionnement des structures (ressources humaines, financières, les projets et leur valorisation), de présenter les leviers mis en pratique ici et là et qui ont des impacts sur les modèles socio-économiques des structures et enfin d'analyser les atouts, risques et points de vigilance pour la mise en œuvre de ces leviers.



D'un socle politique affirmé...

Point d'aboutissement de la tournée, le conseil d'administration de la FCSF conçoit et valide un socle commun sur le chantier de l'évolution des modèles socio-économiques. Il sera développé dans la partie sur le sujet. Il met au cœur la conviction que notre mission d'animation globale relève de l'intérêt général et doit à ce titre être financé par les pouvoirs publics. Egalement, il rappelle que l'économie est au service du projet social et que ce chantier vise à dégager des marges de manœuvre permettant de soutenir et de renforcer notre capacité à faire émerger et accompagner des initiatives portées par le pouvoir d'agir des habitants.

...à une priorité politique

Dans l'histoire très récente du chantier, citons enfin la mi-temps du projet fédéral 2014-2022 « La Fabrique des Possibles » à l'été 2018 qui réaffirme notre priorité commune autour du développement du pouvoir d'agir, de la place des habitants au pilotage des projets et de l'accompagnement à l'évolution des modèles socio-économiques de nos structures. Cela se traduit notamment par un défi proposé à l'ensemble du réseau : « Tout en renforçant les fondamentaux du projet centre social et de son financement par le régime de la sub-



vention, 50% des centres sociaux auront identifié et engagé d'ici à 2022 la mise en œuvre de leviers pour dégager des marges de manœuvre dans leurs modèles socio-économiques. » Il s'agit donc bien d'initier un chemin dont les itinéraires sont multiples.

Ainsi, depuis mars 2019, un groupe national a été structuré pour assurer l'animation globale du chantier. Trois séquences de travail au cours de l'année 2019 ont permis de se réapproprier les travaux antérieurs, de se nourrir des expériences conduites par d'autres acteurs associatifs à l'instar du FONJEP. En janvier 2020, le groupe s'est réuni durant deux journées pour un « point-étape » sur le chantier, dont la présente publication est le fruit. Elle se veut un condensé des réflexions de ces dernières années, une « aide à penser et agir » pour construire la suite !



Partie A.

Faire évoluer les modèles socio-économiques des centres sociaux

1. Quel contexte pour le réseau des centres sociaux ?

Accompagner l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux est une dynamique de réseau qui doit nécessairement se faire en se rappelant à chaque fois le contexte dans lequel nous agissons et en ayant à cœur d'analyser ce contexte. Il s'agit là d'un préalable nécessaire pour éviter un processus où l'on subirait et ne permettrait pas de comprendre l'environnement dans lequel nous agissons. Pour cela, nous proposons ici d'analyser des éléments de problématiques exogènes c'est-à-dire qui sont extérieurs aux centres sociaux mais influent fortement sur eux et des éléments de contexte endogènes qui sont spécifiques à notre secteur. Nous terminerons enfin par quelques éléments d'analyse, points repérés de la façon dont le sujet émerge depuis plusieurs années dans le monde associatif et ses occurrences au sein de notre réseau aujourd'hui.

On pourra lire plus en avant ce sujet, mais il faut introduire l'analyse des éléments d'évolution exogènes à la lumière d'une société en transitions : environnementale, sociale, démocratique, économique¹. Cette analyse par les logiques de transi-

tion permet un regard à 360 degrés sur les évolutions en cours et permet ainsi de mieux cerner notre environnement.

Un contexte en mutation

De manière plus resserrée, l'analyse du contexte - basée sur un regard macro et un recueil des témoignages du réseau lors de différentes séquences d'analyse du contexte d'évolution permet de faire ressortir plusieurs items. Globalement, une analyse partagée fait émerger le constat d'une transformation du paysage institutionnel qui bouscule les politiques publiques, les interlocuteurs, les modes de financement. Il s'agit là de l'un des impacts des différents actes de décentralisation et de déconcentration. Les conséquences sont nombreuses : évolution des périmètres d'intervention des centres sociaux au sein d'EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunale) fusionnés, réorganisation des compétences, etc. Cette analyse s'accompagne aussi d'un constat partagé de remise en cause du modèle du service public et d'attentes qui évoluent sur les modes d'actions des acteurs associatifs et du social. On assiste à la montée en puissance de logiques d'investissement social notamment, à la mise en place de critères de mesure d'impact, d'injonctions à l'innovation sociale.

¹ Cf. la partie sur l'histoire du chantier et la publication issue des JPAG 2016 d'Angers : centres-sociaux.fr/ressources/demain-les-centres-sociaux-les-actes-des-jpag-2016



Les évolutions des modes de contractualisation avec la puissance publique sont également un signal d'inquiétude. Malgré l'ancrage dans la loi de la subvention², on assiste à une montée en puissance des appels d'offres et des marchés publics. Ces évolutions viennent profondément modifier les modes d'interventions des acteurs associatifs et les façons de penser l'action citoyenne.

Corrélée, la diminution des capacités d'actions financières de l'Etat et des collectivités vient fortement impacter nos structures. Si l'on resserre la focale d'analyse sur notre secteur, s'ajoutent aussi une certaine méconnaissance de l'utilité sociale de nos structures et des particularités de nos façons de faire (pilotage par les habitants, faire avec, aller-vers, etc). Ces façons de faire sont tour à tour reconnues mais parfois contraires à des logiques d'actions plus ascendantes et plus pensées en dispositifs. Il faut noter aussi que les élections communales et communautaires ont tendance aussi à impacter parfois fortement les budgets de centres. Enfin, quelques signaux font craindre au sein de notre secteur une instrumentalisation des centres sociaux, en particulier dans l'émergence de la notion de « bouquets de services » obligatoires. Les éléments d'évolution du contexte sont parfois anxiogènes, ils viennent ainsi bousculer notre façon de penser nos modèles socio-économiques et en particulier nos modes de relations avec les pouvoirs publics.

Évolutions internes

Pour une analyse du contexte, il convient également de s'intéresser à quelques points saillants à l'interne de nos structures. Là aussi, ces éléments d'analyse émanent d'échanges avec le réseau. Il s'agit aussi d'un préalable à toute réflexion sur le chantier afin de conscientiser et appréhender les dynamiques en cours.

Le premier élément d'analyse concerne les richesses humaines (cf. partie B - 2.1 et le schéma

² Cf. la loi 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire - economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire (encart dédié dans la partie « Pour ne pas conclure »)

sur les trois leviers du modèle socio-économique incluant les richesses humaines). On notera ainsi des constats partagés d'évolution du bénévolat et de l'engagement des dirigeants associatifs. Ce constat est plutôt à lier à des difficultés dans la diversification³ du bénévolat, en lien avec la complexification de nos structures et des responsabilités qui pèsent sur les dirigeants. Il faut également noter nos spécificités ici autour du travail associé et d'une volonté politique de portage des projets par les habitants. À ce titre, les questionnements qui traversent le réseau sur les modes de gestion, les formes d'organisation des instances (collégialité, co-présidences) ainsi que l'apparition de nouvelles structures gestionnaires comme les **SCIC*** viennent nourrir ces constats. Côté professionnels, les constats portent sur des difficultés dans l'attractivité des emplois et les qualifications, concernant notamment les directions, les métiers de la petite enfance par exemple. Par ailleurs, un constat existe également autour d'une montée en puissance de la souffrance au travail et plusieurs chantiers sont conduits sur la prévention des risques psycho-sociaux. Ces constats autour des ressources humaines sont également appuyés par la diminution des marges de manœuvre et des financements dédiés à la formation.

Un autre constat interne repose sur les dynamiques de financements. Baisse des financements publics, évolution des modes de contractualisation sont quelques-unes des grandes tendances observées. Au sein de notre réseau, nous souhaitons pouvoir continuer à défendre le régime de la subvention (cf. notre socle politique - Partie A.4) mais aussi des logiques de coopération à l'instar des pactes de coopérations ou encore du manifeste lancé en 2019 « les centres sociaux, acteurs de cohésion sociale et de transformation des ter-

³ Cf. les travaux de la FMSH sur les typologies de bénévolat - travaux effectués dans le cadre de l'expérimentation FONJEP sur les Modèles Socio-Economiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire (page 23 du rapport intermédiaire : fonjep.org/sites/default/files/public/fonjep_ckeditor/pdf/MSE/20190612-LivretMSE-WEB-Final.pdf)

Glossaire

* Créée par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001, une **SCIC** est une société de personnes qui prend une forme commerciale. De nature coopérative, une personne égale une voix en assemblée générale. Par ailleurs, au moins 57,5% du résultat doit être affecté aux réserves impartageables. Enfin, d'intérêt collectif car il s'agit de l'intérêt par lequel tous les associés et l'environnement peuvent se retrouver autour d'un objet commun en organisant une dynamique multi parties-prenantes. Pour se constituer, elle doit obligatoirement associer : des salariés, des bénéficiaires et un troisième type d'associé selon les ambitions de l'entreprise. Source : les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html



** **SENACS** : Système d'échanges national des centres sociaux qui vise à rendre plus visibles et lisibles ce que sont et ce que font les centres sociaux, à évaluer leur impact collectif sur les territoires et à susciter l'échange et la rencontre entre les acteurs de centres sociaux. En savoir plus : senacs.fr

ritoires »⁴. Le réseau est également impacté - à la marge - par deux tendances : le développement des ressources propres et l'appel aux fonds privés. Bien que la part de ces financements dans les budgets des centres ne soit qu'en très faible augmentation, cela vient questionner les structures et faire évoluer les pratiques d'actions des centres. Le contexte de diminution ou de redirection des financements publics vient aussi impacter plusieurs aspects : les fonctions des directions qui augmentent sur des logiques de recherche de financements et de gestion, les équipes dans la réduction des moyens malgré un constat partagé d'augmentation du volume global d'activités, mais aussi des

⁴ Cf. le manifeste disponible ici : centres-sociaux.fr/600-elu-e-s-temoignent-de-lappont-du-centre-social-dans-les-territoires

concurrences territoriales entre centres sociaux ou avec d'autres acteurs. Concurrence qui nuit fortement aux logiques coopératives dont nous faisons la promotion.

Du côté des chiffres...

Une analyse interne de nos structures ne peut également se passer d'un détour par notre observatoire partagé avec la CNAF : **SENACS**** et une analyse territoriale des évolutions de la répartition des financements et des grandes masses. À l'échelle nationale, ce travail est rendu complexe par l'évolution du périmètre d'analyse de SENACS (données chiffrées) et par le périmètre des questions posées au fil des années. La stabilisation du questionnaire depuis 2018 et la généralisation de SENACS devraient permettre d'améliorer cette analyse. On peut noter toutefois de grandes tendances : des budgets moyens en augmentation, une part de financements CAF qui reste constante mais est en recomposition, une part de financements des collectivités en légère diminution, une part des usagers en augmentation constante, un retrait progressif de l'Etat notamment avec la fin des emplois aidés et enfin une part des autres produits en augmentation constante. Pour affiner l'analyse, il convient aussi de pouvoir resserer localement en analysant la répartition des évolutions de financements entre ceux relevant du fonctionnement et ceux relevant du financement par projets.

Enfin, il faut également porter notre regard sur la façon dont le sujet de l'évolution des modèles socio-économiques pénètre notre secteur. Au-delà des travaux conduits en 2014 par la CPCA, du rapport KPMG de 2017 (cf. mentions Partie B - 2. Modèles socio-économiques, de quoi parlons-nous ?) et des travaux en cours au sein du FONJEP sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire (cf. références Partie B) on voit également apparaître cette notion au sein de conventions partenariales ou dans les fiches actions d'un certain nombre de SDAVS (Schémas Directeurs de l'Animation de la Vie Sociale).



2. Les approches du chantier dans le réseau

Aborder le chantier de l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux n'est pas une chose anodine pour un centre social ou une fédération. Prendre conscience de la multitude des portes d'entrées possibles dans le chantier est important afin d'assurer une animation adéquate du sujet au sein des instances de pilotage des structures, avec les équipes professionnelles et les habitant-e-s. Les différentes portes d'entrée dans le chantier trouvent fortement écho avec le socle politique autour de l'évolution des modèles socio-économiques, avec des éléments de contexte d'ores et déjà identifiés mais aussi avec les leviers d'évolutions. Ces points de convergence confirment l'actualité de la réflexion sur le sujet. Ils appuient aussi la nécessité de porter un regard nouveau entre projet social / projet stratégique et la pensée des moyens – autrement dit des modèles socio-économiques. De manière un peu schématique, on pourra situer les portes d'entrées dans le chantier entre deux extrêmes : d'un côté la nécessité pour une structure de repenser son modèle socio-économique suite à une perte brutale de financement et qui impose donc une réflexion, des décisions et la mise en œuvre d'évolutions nécessairement à court-terme ; de l'autre côté une réflexion plus prospective – relevant d'une posture du centre social dans une logique d'évolution à long-terme de son modèle socio-économique, où le temps de la réflexion, la mise en œuvre des leviers d'évolution pourra se penser sur plusieurs années.

Afin de dresser une esquisse de typologie de portes d'entrées dans le chantier, le colloque sur le chantier modèles socio-économiques : point étape d'une priorité politique qui a eu lieu en Janvier 2020 a permis d'identifier plusieurs types d'entrées. Nous en avons ainsi relevé cinq – parfois perméables : une entrée par opportunité, une entrée par nécessité, face à des obligations ou

Photo : Marta Nascimento



des risques, une entrée par l'innovation, une entrée par le souci de l'autonomie, une entrée par l'économie au service du projet social. Nous explicitons ci-après quelques éléments de ces différentes portes d'entrées.

• Une entrée par opportunité

Cette entrée est souvent le fruit de l'animation fédérale du chantier, c'est bien souvent parce que le sujet est mis à l'ordre du jour, des espaces de formations sont proposés que le sujet émerge. En lien, on retrouve des « déclics » ou des regards ouverts pour certains acteur.trices du réseau par le biais notamment des séminaires européens (voir encart Localité par exemple). On relève aussi dans ce champ là une entrée par les opportunités offertes par le développement de nouveaux fi-

nancements à l'instar du mécénat mais aussi à un besoin d'être davantage proactif sur les ressources des centres et la façon de capter ces ressources (passer d'une logique de « répondre à » à une logique de « co-construire une demande pour ... »). Enfin, les opportunités sont aussi souvent corrélées à des moments de transformation des centres sociaux : émergence de nouveaux besoins (emploi par exemple), fusion d'EPCI sur le territoire d'intervention du centre, contexte de développement, etc.

• Une entrée par nécessité, face à des obligations, des risques

Cette porte d'entrée dans le chantier est à mettre en relation étroite avec le contexte dans lequel agissent les centres sociaux. Face à une

« pression » sur la dimension économique du portage du projet centre social, l'entrée dans le chantier est vue comme une façon de ne pas subir ce contexte mais d'agir avec. Dans la liste des menaces, obligations et risques qui pèsent sur les centres, citons : des baisses de subventions, les injonctions à la réduction des dépenses de fonctionnement, la concurrence entre les structures, la diminution des conventions pluriannuelles, la nécessité de protéger les ressources humaines, ou encore des modes de financements qui viennent questionner les valeurs portées et les façons de faire.

• Une entrée par l'innovation

L'entrée par l'innovation relève plutôt d'une évolution de la posture du centre social. Elle rejoint ainsi fortement notre socle politique

Partie A

Faire évoluer les modèles socio-économiques des centres sociaux

dans sa partie sur les « marges de manœuvre » et dans une visée où il s'agit de penser davantage développement socio-économique. Les acteurs.trices sondés relèvent ainsi des pratiques de coopération multi-secteurs (logique de regroupements) dans l'impulsion de l'innovation, la mise en place de nouveaux projets (cf. par exemple le récit de Germaine - un café numérique mobile, au modèle socio-économique atypique) et une volonté d'ouvrir de nouvelles perspectives d'actions et de façons de faire.

• Une entrée par le souci de l'autonomie

Corrélée à l'un des fondamentaux de notre socle politique, l'entrée par le souci de l'autonomie est en articulation étroite avec la priorité politique du réseau sur le développement du pouvoir d'agir. Il s'agit notamment de pouvoir développer l'autonomie des projets portés par les habitants, de questionner l'autonomie / l'interdépendance et l'impulsion des engagements avec les partenaires. En creux, se dessine aussi la question de l'autonomie financière et la capacité à penser les « excédents », au service du projet et de l'autonomie financière des structures.

• Une entrée par l'économie au service du projet social

Transversale et présente également au sein de notre socle politique, l'entrée par l'économie au service du projet social émerge avec la nécessité de (re)penser les modèles et l'organisation des ressources des structures. Face à l'émergence d'appels à projets qui dictent les actions, à des financements parfois déconnectés des actions, cette porte d'entrée relève d'une volonté de mieux faire coïncider les temporalités et le projet de chaque centre avec ses modes de financements.

Non exhaustif, ce rapide inventaire des portes d'entrée dans le chantier permet de comprendre comment notre socle politique et le contexte dans lequel nous agissons influent fortement sur la façon d'appréhender le chantier. Sans hiérarchie, on voit ainsi apparaître deux curseurs : du curatif au préventif. Pour les acteurs.trices du réseau, il s'agit ainsi de pouvoir prendre acte des éléments d'impulsion pour mieux piloter ensuite le chantier, dans ses temporalités et avec les acteurs.trices concerné-e-s.

3. Quelques expériences d'approche du chantier

Les différentes approches du chantier sur l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux ont ainsi permis de dresser un panorama des angles d'attaque possibles. Il s'agit de mieux situer le point de départ de la réflexion pour un centre social ou un réseau fédéré. Afin d'illustrer ces différentes approches et inspirer - dans une logique d'effet miroir - nous avons souhaité également creuser l'approche à travers six récits d'expériences d'approches de la question au sein du réseau.

Ces récits visent à présenter chaque structure, à comprendre comment elle porte la réflexion sur son modèle socio-économique ou celui du réseau, quelles démarches ont été conduites avec quels impacts et enfin les perspectives sur l'évolution des modèles socio-économiques. Il s'agit de récits ayant une vocation d'expériences pilotes, il n'y a aucune intention d'en faire des modèles ou des lignes uniques à suivre. Nous avons tenté de varier les points de vue en ayant à la fois celui de fédérations : l'Allier, le Rhône et le Nord Pas de Calais, de centres sociaux avec la 20^{ème} Chaise à Paris et l'Espelido à Montfavet (Vaucluse) mais aussi d'une action en particulier avec Germaine, le café numérique itinérant !

Fédération de l'Allier L'évolution des modèles socio-économiques dans les centres sociaux ruraux

Dans l'Allier, la fédération départementale anime une réflexion sur l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux depuis plusieurs années. En partant des spécificités territoriales et de l'histoire, ces évolutions partent des préoccupations du quotidien et visent à dégager des marges de manœuvre et à sécuriser les structures.



Présentation de la structure

La fédération des centres sociaux de l'Allier compte seize centres adhérents sur dix-neuf agréés sur le département, quinze centres sociaux étant en gestion associative. Il s'agit majoritairement de centres « anciens » créés dès les années 60 autour du maintien à domicile des personnes âgées et du soin infirmier. Ils sont majoritairement

implantés en zone rurale et couvrent plusieurs communes (de dix à vingt-cinq communes, soit 70% du nombre de communes du département), pas nécessairement en adéquation avec le découpage administratif actuel (EPCI, Communautés d'agglomérations). Les centres sociaux de l'Allier ont un budget moyen de 495K€ et comptent avec 32,8% de participation des usagers en moyenne contre 16,5% au niveau

national (données SENACS 2019). Il s'agit de structures qui portent notamment beaucoup de services à la population : portage de repas, service mandataire, crèches et halte-garderie, Accueils Collectifs de Mineurs et périscolaires, Relais Assistantes Maternelles, etc. Ils sont soutenus par des partenaires comme le Département, la MSA, les prestations de service de la CAF ainsi que des collectivités sur lesquelles agissent les centres sociaux mais dans une part moins



importante que la moyenne nationale : 23% dans l'Allier en 2019 contre 41% à l'échelle nationale.

Dans l'Allier, la Fédération est née en 1968 sous l'égide de la MSA, à l'instar de tous les centres sociaux dans cette période. Jusqu'en 2010, la MSA pilotait la fédération et a – cette année là- embauché une déléguée fédérale avec une mission de mise en adéquation du réseau des centres sociaux de l'Allier à la vie fédérale et aux référentiels d'animation de la vie sociale. La vie fédérale a permis de passer ainsi de treize centres en 2012 à dix-huit centres adhérents dont deux sont situés dans le département voisin du Puy-de-Dôme qui n'a pas de fédération mais où cette dernière travaille de concert avec la CAF afin de donner corps à un réseau de structures de l'animation de la vie sociale. De cette histoire singulière de constitution de la fédération et de l'identité des centres sociaux, une réflexion a été conduite sur l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux de l'Allier.



Comment la fédération porte la réflexion sur l'évolution des modèles socio-économiques ?

Depuis 2012, la Fédération a proposé à son réseau d'enclencher différentes actions autour des questions économiques. Tout d'abord un travail autour de la maîtrise et de la rationalisation des dépenses courantes, avec le développement de partenariats diversifiés (à l'instar d'un partenariat avec un lycée professionnel pour la réfection de locaux, la location de salles à des organismes de formations, un partenariat fédéral avec SICTOM (Syndicat Intercommunal de Collecte et de Traitement des Ordures Ménagères) pour l'achat de gobelets réutilisables, etc). Il faut noter aussi la mise en concurrence de prestataires sur des volets comme l'assurance, la banque et la mise en place de chantiers participatifs dans la peinture de centres sociaux, l'entretiens d'espaces verts. Nous pouvons

noter aussi dans le cadre de la rationalisation des dépenses la mise en place d'une adhésion à une centrale de référencement associative (la Fédération adhère pour le réseau – 50€/structure) pour 5 à 30% d'économies mesurables en fonction des familles d'achats. Un travail a également été conduit autour des questions de mutualisation et de coopération : en inter-centres et avec la fédération sur des projets et des dynamiques d'emplois comme l'animation, l'enfance, les séjours, mais aussi avec d'autres organisations et collectivités sur du matériel et de l'emploi (par exemple : achat de véhicule mutualisé, emplois mutualisés...). Une expérience a par exemple été menée avec la DDCSPP et d'autres organismes sur un dispositif d'emplois partagés en alternance : « passer le cap ». Comme dans beaucoup d'endroits, il y a une habitude de fonctionnement avec des conventions de partenariat entre structures pour se « prêter » des salariés autour de missions spécifiques. Ce ne sont pas

des mises à disposition de personnel mais des conventions de partenariats qui permettent de prendre en charge des frais au-delà du salaire. Il existe également des conventions de mise à disposition de personnel aux collectivités, à l'instar d'animatrice périscolaire et inversement. Des centres travaillent aussi avec le groupement employeur « Profession Sport Loisirs Auvergne » pour des postes d'animateurs sportifs, d'intervenants. Enfin, des centres mutualisent des postes comme du ménage, des porteurs de repas, un régisseur dans le cas d'une MJC CS et d'une SMAC (Scène de Musique Actuelle)

Quelles démarches ont été conduites, avec quels impacts ?

En 2017, la Fédération participe au groupe régional qui élabore une journée en Auvergne-Rhône-Alpes avec la FCSF. Cette journée porte sur une réflexion sur les modèles socio-économiques des centres sociaux. Suite à la participation de plusieurs

centres du réseau départemental, une volonté de s'interroger localement sur les cinq leviers repérés (cf. « pour ne pas conclure ») en lien avec leurs spécificités fait jour. Du fait de la diversité des activités des centres, de leur fiscalité et de fait de leur potentielle soumission aux impôts commerciaux, il est apparu nécessaire de faire une analyse des structures (centre par centre) et de pouvoir proposer un accompagnement aux évolutions nécessaires. Un DLA collectif « fiscalité » a été mis en place en 2017-18 sur l'appréhension des dispositions légales autour de la fiscalité des associations, l'identification des zones de risques pour chaque structure (activités « à risque » développées (portage repas, formation, prestations commerciales, groupement d'achats, hébergement... Il s'agissait d'appréhender le risque de qualification d'activité lucrative ou, au contraire, de pouvoir mettre en avant l'utilité sociale de l'activité identifiée) et sur la mise en conformité des structures.

À la suite de ce premier DLA, le réseau a pu travailler plus concrètement sur l'accompagnement des structures dans l'identification et l'analyse de leurs modèles actuels. Un second DLA collectif a été engagé, en 2018, afin d'animer une réflexion collective sur les pistes de consolidation et/ou de développement envisageables pour les centres sociaux, en tenant compte des problématiques fiscales et des projets sociaux de chacun. Ce second DLA a été mené dans une démarche proactive où les centres ont cherché à expérimenté un des leviers identifiés nationalement appliqué à leur propre contexte.

Quelles perspectives sur l'évolution des modèles socio-économiques ?

Aujourd'hui, fruit de ce processus de réflexion, le travail se poursuit avec plusieurs chantiers engagés. On peut citer ainsi la volonté d'évolution des financements sur appel à projets récurrents et sans possibilités de passer à une logique de convention pluriannuelle. Un point de tension existe au sein du réseau sur des partenariats fédéraux qui bénéficient à un nombre réduit de centres et interroge en terme d'organisation de la concurrence et d'une posture de la fédération entre « juge et partie ». Plusieurs structures sont engagées dans des réflexions sur la mise en œuvre d'activités « non liées à l'agrément centre social » et des restructurations comptables et fiscales liées. Enfin, dans plusieurs centres sociaux du réseau, des actions de mécénat sont également menées.



Fédération des Centres Sociaux du Rhône et de la métropole de Lyon

Entre prévention et prospection

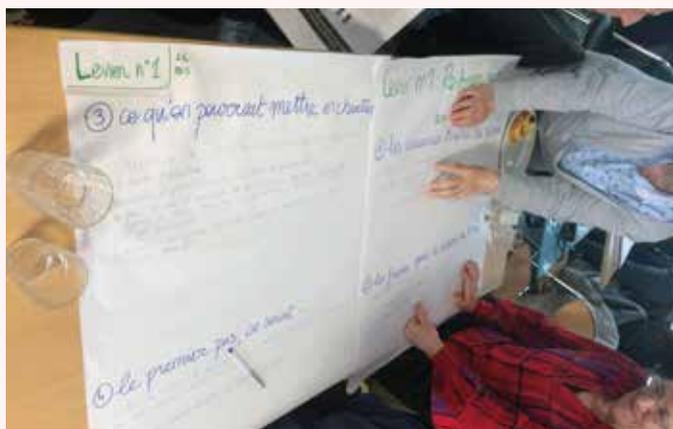
Au sein de la Fédération des Centres Sociaux du Rhône et de la métropole de Lyon, un chantier fédéral s'est ouvert sur l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux. Entre prévention des crises et prospection sur des enjeux de mutualisation et d'expérimentations, les initiatives foisonnent pour construire aujourd'hui les bases de demain !

Présentation de la structure

La Fédération des centres sociaux du Rhône a été fondée en 1963. La création au 1er janvier 2015 de la Métropole de Lyon, collectivité à statut particulier ayant repris les compétences du département sur la majeure partie de son territoire, a conduit la Fédération à modifier son appellation désormais identifiée comme Fédération des centres sociaux du Rhône et de la Métropole de Lyon.

Cette dernière intervient donc sur deux territoires distincts et très différents : une métropole compétitive et dynamique, composée de 59 communes et peuplée de 1 402 326 habitants (données 2019) et un département à dominante intercommunale et rurale qui a vu son territoire amputé, peuplé aujourd'hui de 457 392 habitants (données 2017).

Cette différence territoriale se traduit de fait dans le travail de la Fédération, laquelle accompagne et anime aujourd'hui 76 centres sociaux, tous sous régime associatif, (sur les 77 présents sur les deux territoires). 66 sont localisés dans la grande urbanité de la métropole de Lyon et 10 sur le département du Rhône. Ce sont



historiquement des équipements qui se sont construits à partir d'activités de services (crèches, accueils de loisirs, animations périscolaire...) comme supports au lien social tout en investissant beaucoup aujourd'hui la démarche de développement du pouvoir d'agir des habitants. De fait, leur budget moyen se situe au-delà d'un peu plus d'un million d'Euros avec des équipes en moyenne de 25 à 30 Equivalent Temps Plein (ETP). Pour mener à bien son projet, la Fédération dispose d'une équipe permanente composée de 6.2 ETP pour un budget d'un peu plus de 900 K€. Elle peut aussi compter sur la contribution d'un ou plusieurs chargés de missions/projets en fonction des besoins et

des thématiques développées.

Comment la fédération porte la réflexion sur l'évolution des modèles socio-économiques ?

Au milieu des années 2010, plusieurs indicateurs mettent en lumière des directions de plus en plus en difficulté, soit de manière passagère, soit de plus longues durées. Les problématiques sont centrées notamment sur des questions de gestion des ressources humaines avec dans le même temps des contraintes qui pèsent de manière accrue sur les finances des équipements. À cela se

rajoutent de multiples injonctions paradoxales qui en complexifient l'animation et la gestion. Sur la base d'un nouveau projet élaboré en 2018 par une équipe renouvelée, la Fédération s'est emparée fortement de ces enjeux interrogeant le modèle socio-économique des centres sociaux, entre prévention et prospection. Le chantier s'est engagé par étape, en sollicitant notre réseau sur deux temps forts en mars et mai 2019 destinés à réfléchir collectivement, rendre compte des actions et expérimentations en cours, défricher les nombreuses orientations possibles. Sur la base de ces premiers travaux, un groupe plus restreint a pu être réuni en novembre 2019 avec pour ambition sur l'année 2020 d'avancer de manière pratique et lisible en apportant des orientations et des résultats tangibles.

Dans ce cadre, trois groupes de travail ont été définis permettant la contribution des réseaux (professionnels et bénévoles), au-delà des axes d'intervention et temps d'animation traités directement par la Fédération :

1. Rédaction d'une « charte éthique Modèle socio-économique »
2. Mise en œuvre d'une expérimentation « plateforme collaborative de mutualisation des ressources humaines »
3. Conduite de projets collectifs et expérimentations

Ces deux derniers groupes font partie d'un projet plus général autour de la création d'une plateforme ressources destinée au réseau. Les trois groupes ont pu lancer

leurs travaux en janvier/février 2020 avant que l'épidémie de COVID-19 ne nous rattrape et vienne freiner la dynamique enclenchée. Pour autant des jalons ont tout de même été posés et certains chantiers sont bien lancés ou programmés.

Quelles démarches ont été conduites, avec quels impacts ?

UNE DÉMARCHÉ GLOBALE FÉDÉRALE

Une démarche de prévention des risques a été engagée, venant compléter le travail d'accompagnement du réseau plus habituel et, qui lui-même a été renforcé, structurée autour de deux orientations :

- La mise en place d'une recherche-action sur ce qui peut faire crise dans un centre social et les moyens de les prévenir ou de les résoudre. Comme toute recherche action, celle-ci s'appuie sur des interventions empiriques au sein d'équipement en situation de crise plus ou moins profonde avec ou sans direction présente. Cette démarche fait partie intégrante d'un chantier sur les modèles socioéconomiques, car un équipement qui va mal sera nécessairement impacté à court ou moyen terme sur sa structure économique. L'état des finances étant d'ailleurs un indicateur possible de la crise.
- La création d'un projet de plateforme ressources centrée sur les questions de gestion des ressources humaines, autour notamment

des fonctions supports, et sur les modalités de coopération et de mutualisation. Il s'agit de :

- réfléchir à de nouvelles formes d'organisation pour progressivement les mettre en œuvre (l'externalisation de la fonction comptable évoquée plus bas en fait partie)
- renforcer la formation des acteurs

L'ANIMATION DES TROIS GROUPES DE TRAVAIL

1 Chartre éthique Modèle socio-économique

L'objectif de ce groupe est de définir le cadre commun de référence, à la fois stratégique et politique, dans lequel se déploient les actions du chantier.

Une première rencontre s'est déroulée le 20 janvier 2020. Elle a permis de lister les premiers éléments et principes qui vont servir de base à l'élaboration de la charte éthique – ou cadre commun de référence -. Deux axes ont orienté le recueil des éléments : les fondamentaux (ce sur quoi on ne transigera pas) et ce qu'on s'autorise.

Sur cette base un projet de texte a pu être établi. Il sera mis en débat avec le groupe dès que cela sera possible. Le projet sera ensuite soumis au conseil d'administration de la Fédération pour validation.

2 Plateforme collaborative de mutualisation des ressources humaines

L'objectif de ce groupe est de pouvoir expérimenter la mise en place de fonctions mutualisées à tout ou partie du réseau.

Le groupe s'est réuni pour la première fois le 5 février 2020. Au vu des échanges au sein du groupe et des remontées persistantes du réseau depuis 2019 sur les difficultés de gestion et de recrutement de la fonction comptable, une expérimentation est à l'étude concernant l'externalisation de celle-ci dans laquelle la Fédération aurait une fonction support évolutive, directe au départ puis indirecte à moyen terme via un système de filialisation. Cette expérimentation devrait voir le jour d'ici la fin de l'année 2020.

3 Conduite de projets collectifs et expérimentations

L'objectif de ce groupe est de mettre en œuvre des projets concrets à visée collective, expérimentant de nouvelles formes de coopération et de financement.

Les ressources du réseau mobilisées au sein de ce groupe se sont orientées sur un projet de cuisine collective destinée à élaborer des repas pour les crèches des centres sociaux du territoire autour d'une

alimentation saine et durable. Ce projet est au croisement du chantier sur les modèles socio-économiques et de la thématique « développement durable » également investie par la Fédération. Il a été retenu au début de l'été 2020 pour faire l'objet d'une incubation par le biais de l'organisme « Alter Incub » afin d'en vérifier sa faisabilité.

Sur ces deux axes d'intervention, la Fédération s'est entourée de deux professionnelles supplémentaires travaillant en lien étroit avec les délégués fédéraux. Ces deux postes représentant 1.5 Equivalents Temps Plein ont pu être créés à la base grâce aux fonds propres de la Fédération et aux participations spécifiques des centres sociaux concernant certaines interventions destinées à gérer les crises. Petit à petit, d'autres sources de financement sollicitées pour 2020 devraient prendre le relais : fonds mutualisés, financement de grandes communes trouvant un intérêt à la démarche...

Quelles perspectives sur l'évolution des modèles socio-économiques ?

Après une grosse année de travail sur ce chantier, plusieurs pistes ont été explorées avec des expérimentations en cours ou à venir. Il s'agira dans les mois et les années à venir d'apporter au réseau des éléments pragmatiques et compréhensibles par tous, ayant des incidences concrètes sur la vie des équipements. Tout n'ira pas à la même vitesse et chaque levier devra être investi en fonction des réalités vécues sur le terrain. Dans le même temps, la fédération elle-même s'interroge sur son modèle socio-économique et a rejoint la recherche action collective menée par la FCSF et l'ADASI (Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt Général - cf. encart). Cette réflexion est essentielle dans la perspective de pouvoir adapter sa voilure aux enjeux de demain.

À propos de la recherche-action sur les modèles socio-économiques des fédérations et unions de centres sociaux

La FCSF pilote depuis début 2020 une étude sur les modèles socio-économiques des fédérations et unions de centres sociaux avec le soutien de l'ADASI. Cette étude vise à mieux qualifier les modèles socio-économiques des têtes de réseaux de centres sociaux, à identifier

des typologies et à construire des leviers d'évolution de notre fédéralisme. Elle s'articule en une enquête auprès de l'ensemble des fédérations et unions, une analyse financière issue de cette enquête et un parcours de recherche-action collective associant 9 fédérations et

une union du réseau. Cette dernière visera également à capitaliser les méthodes d'accompagnement autour des modèles socio-économiques des fédérations et unions. De premières productions seront disponibles au printemps 2021 !

En savoir plus sur l'ADASI - [adasi.org](#)

Centre social ESPELIDO Concilier développement social et développement économique

Dans un quartier récent d'Avignon, où vivent également des populations en situation de précarité et en difficultés économiques et sociales, le centre social L'Espelido axe notamment son projet social autour d'activités économiques pour pouvoir répondre à des besoins d'insertion professionnelle. Un axe complémentaire et porteur de réflexions sur le modèle socio-économique de l'association !

Présentation de la structure

Le Centre Social l'Espelido est implanté à Montfavet, un « quartier » de la ville d'Avignon qui compte une forte mixité sociale et qui participe aujourd'hui au développement urbain du Grand Avignon. L'activité économique, industrielle, commerciale a grignoté progressivement les terres agricoles. Dans les trente dernières années, des zones commerciales se sont installées et développées. L'urbanisation a accompagné cette évolution, en implantant de manière dispersée des zones d'habitation, tantôt des immeubles à vocation sociale, tantôt des lotissements. Le tout sans grande harmonie ni cohérence, autour d'un « centre-ville » historique. Et un nouveau quartier s'est développé dans la dernière décennie autour de l'installation de dizaines de sièges sociaux de grandes entreprises nationales ou internationales. Montfavet présente donc des atouts très importants en matière d'activité économique. C'est le vivier d'emplois le plus important d'Avignon et des départements limitrophes : Bouches du

Rhône et Gard. Ce dynamisme économique a tendance à attirer une main d'œuvre plutôt qualifiée (commerciaux, personnels de santé, ingénieurs, cadres et personnels administratifs) qui n'hésite pas à habiter à distance de la ville et du quartier. Vit sur place une part importante de la population en provenance d'autres quartiers, faisant l'objet de rénovation urbaine, une population souvent peu qualifiée et en proie à des difficultés sociales et économiques. Cette fraction de la population qui habite sur place peine à trouver une place dans le tissu économique pourtant florissant du quartier du fait de sa situation de précarité et de ses difficultés d'accès aux emplois. Ce constat – identifié il y a bientôt 20 ans – a été à la base d'une dynamique sur la question de l'emploi au sein du centre social. Cela s'est traduit notamment par la mise en place d'un relais de travail saisonnier (une sorte d'agence d'intérim en direction du monde agricole) et la création d'un chantier d'insertion. Deux activités en lien avec le projet social et qui articulent développement social local et développement économique.



Avec 70 salariés et un budget d'environ 1,6M€, le centre est ainsi un acteur important sur le territoire, interlocuteur des autres acteurs économiques.

Comment le centre social porte la réflexion sur son modèle socio-économique ?

Pour le centre social l'Espelido, le développement de ces activités a toujours été pensé en articulation étroite avec le projet social : liens avec les familles dans le cadre du secteur ACF, avec les enfants et adolescents de l'accueil jeunes. Il n'y a jamais eu de logique d'antennes consistant à isoler les activités économiques, l'ensemble des actions du centre social est un projet unique et commun. Il en va ainsi de la crèche qui a été labélisée

AVIP¹ (À Vocation d'Insertion Professionnelle), faisant ainsi le lien avec la dynamique du chantier d'insertion. Même constat avec l'activité de recyclage de livres portée par le chantier d'insertion mais qui s'articule étroitement avec le Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité, les activités culturelles et le centre de loisirs. Les prestations réalisées et les ventes font partie de l'activité économique d'ensemble du centre social, considéré comme un seul et même établissement, auquel toutes ces activités sont rattachées.

Quelles démarches ont été conduites, avec quels impacts ?

Le centre social est également propriétaire aujourd'hui de l'un de ses locaux. C'est le fruit d'une réflexion qui s'appuie sur un double constat. D'une part, un bilan du précédent projet social pointait des aspects négatifs liés à l'accueil (visibilité, accessibilité). D'autre part, il existe une volonté de disposer de locaux propres pour garantir une certaine autonomie. Ces deux constats ont amené le centre à se lancer dans une démarche d'achat de ses propres locaux pour y créer à la fois un espace d'accueil qui permette de répondre aux enjeux de mixité sociale, et un espace de co-working. Celui-ci est majoritairement dédié au soutien à la vie associative locale (70 % de l'activité) et accueille également des commerciaux, des indépendants et des professions

¹ Voir : caf.fr/partenaires/caf-de-la-seine-saint-denis/partenaires-locaux/petite-enfance/le-label-creches-avipl

libérales qui découvrent ainsi les activités du centre social. Cette acquisition à hauteur de 600 K€ a été soutenue pour 90 K€ par des subventions d'investissements et le reste par un emprunt dont le paiement des annuités est permis par les économies de loyers et les ressources liées à la location des espaces.

Quelles perspectives sur l'évolution des modèles socio-économiques ?

Il faut noter d'abord que les instances du centre social ont évolué dans leur perception du volet économique des activités, notamment dans l'intention d'apporter davantage de transversalité et de penser l'ensemble des actions dans le projet social. Du côté des partenaires comme la CAF, après une période où l'on semblait privilégier l'externalisation de la partie insertion, la tendance est aujourd'hui à un renforcement de l'intégration et à un travail sur cette transversalité. C'est là un axe fort du projet social du centre : « accompagner les mutations du territoire et de la société ». L'Espelido met l'accent sur une communication autour des activités de vente de prestations de services, notamment celles du chantier d'insertion. Démarche commerciale, prospection, lien avec des entreprises, démarches auprès des clients, toutes ces démarches visent à promouvoir les activités du centre et à faire reconnaître ses compétences. Revers de la médaille, l'Espelido est parfois davantage connu pour ses actions liées au secteur

insertion au risque de brouiller l'image du centre social et culturel et des raisons qui l'ont amené à assumer le portage de ces activités économiques.

Le centre a aujourd'hui un budget d'environ 1,6 M€ mais qui est en diminution ces dernières années afin de « réduire la voilure » et de faire face à certaines difficultés de financements. Les ressources propres représentent environ un tiers des produits. Cette part est par ailleurs limitée puisque les ressources propres sur les chantiers d'insertion sont limitées à 33 % des recettes, modélisant ainsi fortement l'architecture financière du centre. Le centre pointe par ailleurs une insuffisance : la démarche de renouvellement du projet social est aujourd'hui trop distincte de celle sur la réflexion de son financement. Il y a un enjeu à pouvoir penser conjointement le modèle socio-économique et le projet social afin de garantir un financement de l'animation globale qui permette la mise en œuvre du projet social. Enfin, le centre social est là pour répondre à une double préoccupation : les besoins des habitants (approche de développement social local) et du territoire (approche en termes de développement économique) ! Il s'agit bien alors de penser le territoire comme la somme des personnes morales et des habitants qui le compose, et de leur pouvoir d'agir respectif.

Centre social La 20^{ème} Chaise Une réflexion sur le modèle socio-économique entre coopération et développement

Au cœur de Paris, le centre social la 20^{ème} Chaise anime depuis plusieurs années une réflexion sur l'évolution de son modèle socio-économique. Entre coopération, développement de nouvelles activités et ouverture au territoire ! Une expérience pour se nourrir...

Présentation de la structure

Le centre social la 20^{ème} chaise est situé sur un territoire en zone politique de la ville. Toutefois, le territoire connaît une gentrification certaine et la zone prioritaire a été réduite à sa plus simple expression. Par ailleurs le quartier a vu la disparition de nombreux équipements : fermeture du centre d'animation, de l'antenne jeunes, du groupement des jeunes créateurs, fermeture du théâtre de Ménilmontant (qui disposait de plusieurs milliers de mètres carrés dédiés au développement d'activités associatives), déménagement du Relais de Ménilmontant... Pour le centre social, cela s'est traduit par une augmentation forte de l'activité (qui a presque été multipliée par deux en deux ans), sans que les financements augmentent dans les mêmes proportions. La 20^{ème} Chaise a été créée en 2008, sur les ruines du précédent centre social qui s'est vu retirer son agrément et qui a été liquidé. Elle dispose d'un budget annuel de 600 000 euros (en 2019), compte dix salariés dont quatre sont dédiés à l'enfance et la jeunesse. Les projets sont répartis sur plusieurs lieux : les locaux



principaux, un local dédié à la jeunesse, un local dédié à l'accès aux droits et à l'accompagnement des démarches administratives dématérialisées, un jardin collectif et un rucher situé sur des toits d'immeubles. En 2018, la 20^{ème} Chaise s'est lancé dans une étude sur l'évolution de son modèle socio-économique en se basant sur plusieurs constats et retours d'expériences.

Comment le centre social porte la réflexion sur son modèle socio-économique ?

La réflexion de la 20^{ème} chaise sur l'évolution de son modèle socio-

économique prend appui sur plusieurs constats :

— Une évolution des financements publics

De la part de l'Etat : une baisse ou une perte de financement de nombreux projets, la disparition des contrats aidés mais également la modification du cahier des charges de certains appels à projets auxquels le centre n'a pas répondu pour des raisons de valeurs. Notons également la disparition totale des financements du Conseil Régional concernant l'action du centre et une augmentation significative des subventions de la Ville de Paris qui, conjuguée avec la baisse des produits des

autres financeurs, portait le financement de la Ville à plus de 50 % du budget total, rendant le centre social particulièrement dépendant. Enfin, côté CAF, il y a eu un maintien des financements mais avec une demande d'enregistrer les prestations de service en compte 70 et non plus en compte 74, ce qui change de façon très significative l'architecture financière de la structure, mais pose aussi la question des relations avec la CAF.

— **Une expérience intéressante** avec l'accompagnement d'un groupe d'habitantes, qui fréquentaient divers ateliers au sein du centre (notamment un atelier cuisine) et qui ont souhaité se professionnaliser dans la restauration. Ce collectif a finalement remporté l'appel d'offre de gestion du restaurant d'un théâtre national. Il s'est donc constitué en association et gère depuis 3 ans une activité économique rentable. Le démarrage a été difficile : il s'agissait de gérer une structure, et de démarrer une activité commerciale sans trésorerie. Avec le recul, il aurait peut-être fallu que le centre social porte l'activité et salarie ces habitantes jusqu'à ce qu'elles puissent s'émanciper. Depuis, les responsables du centre social pensent que celui-ci peut et doit être un outil au service de l'insertion économique des habitants et envisagent des pistes techniques ou juridiques le permettant.

— **Une saturation des moyens humains et logistiques.** Avec

dix salariés, la 20^{ème} Chaise est le centre social qui compte le plus d'Equivalents Temps Plein sur Paris (9,6). Pourtant, l'équipe salariée a du mal à faire face à l'augmentation de l'activité. Les financements socles sont identiques à ceux des autres centres sociaux parisiens, alors que le volume d'activités et de public accueilli est parfois le double d'autres centres sociaux parisiens. Cette situation oblige à chercher (et trouver !) d'autres sources de financements, démultipliant le travail administratif et de gestion. Toutefois, un seul poste est chargé du pilotage : l'organigramme ne comprend pas de poste de direction adjointe, ni de secrétariat. Le centre social a atteint ses limites, tant en termes d'activités que de locaux et de back office, ce qui génère un épuisement voire un découragement de l'équipe.

Face à tous ces constats, le conseil d'administration et l'équipe salariée se sont réunis à plusieurs reprises afin d'élaborer un plan d'actions visant à définir des pistes d'évolution stratégique du modèle socio-économique de la structure. Si certaines

pistes ont été abandonnées (le centre social ne souhaite pas, par exemple, répondre à des appels d'offres afin de conserver une liberté associative et de développement), plusieurs ont été validées :

- **Coopérer** : mutualiser des postes, des dépenses, faire des économies d'échelles, se regrouper avec d'autres structures pour répondre à des appels à projets conséquents,
- **Développer des projets en dehors du cœur de métier** du centre social, à condition qu'ils répondent à des besoins des habitants ou du territoire : insertion professionnelle, santé, petite enfance, sport...
- **Développer des projets à vocation économique** : vente de produits ou de prestations de service, à condition que ces projets soient en lien avec le territoire et ses habitants.

Quelles démarches ont été conduites, avec quels impacts ?

L'exploration de toutes ces pistes prend du temps, alors que l'équipe est déjà saturée. Toutefois, un certain nombre de chantiers ont pu voir le jour :



— **La coopération** : Le centre social a mutualisé un poste de comptable avec un autre centre social. Il a également réalisé une étude sur les charges de 8 centres sociaux parisiens. Cette étude devrait impulser la création de nouveaux postes, qui seront mutualisés, notamment sur les charges confiées jusqu'à présent à des prestataires (maintenance informatique, travaux et réparation, comptabilité). Par ailleurs cette étude est un préalable au regroupement de centres vers les prestataires identifiés des habitants ou du territoire : insertion professionnelle, santé, petite enfance, sport...

— **Développer des projets à vocation économique** : vente de produits ou de prestations de service, à condition que ces projets soient en lien avec le territoire et ses habitants.

être porté par un seul centre social (ce dernier projet a finalement été abandonné).

— **Le développement de projets en dehors du cœur de métier** : La 20^{ème} chaise reste attentive aux opportunités du territoire. Suite à la fermeture du Théâtre de Ménilmontant, le centre s'est investi sur une proposition de gestion de cet équipement. Si la proposition a été accueillie très favorablement par la Mairie de Paris et le collectif des associations du Théâtre, il existe plusieurs points de blocage non résolus à l'heure actuelle : des questions de mise aux normes du bâti notamment et les discussions avec les Pères Salésiens, propriétaires du bâtiment. Le théâtre est toujours fermé et il n'y a pas de date de réouverture prévue. D'autres projets sont développés sur le papier mais n'ont pas pu être explorés à l'heure actuelle, faute de temps et de moyens.

— **Le développement de projets à vocation économique** : Le centre social dispose depuis 2 ans d'un numéro d'exploitant agricole. En effet, il gère des ruches sur un toit d'immeubles du quartier dont le miel est vendu sur le territoire et au-delà. Cette expérience a surtout un intérêt pédagogique et de gestion de projets pour le groupe de jeunes qui y est investi. L'activité commerciale n'est, pour l'instant, pas rentable et ne pourrait pas perdurer sans financements publics. Toutefois, elle constitue une 1^{ère} expérience pour le centre.

D'autres projets sont dans les cartons, mais là encore le manque de temps et de moyens rendent difficile leur expérimentation.

Quelles perspectives sur l'évolution des modèles socio-économiques ?

La période particulière du confinement a rebattu les cartes : suspension de certains projets, adaptation des actions qui perdurent, émergence de nouveaux besoins et donc de nouvelles réponses à apporter... L'ensemble des financeurs a cependant choisi de maintenir leurs financements en totalité (du moins sur l'année 2020). Parallèlement, nous voyons également l'arrivée de nouvelles possibilités de financements (prestation de service jeunesse de la CAF, redéploiement des postes adultes relais...).

Pour la 20^{ème} Chaise cela se traduit par plusieurs effets immédiats : création d'un nouveau poste de chargé d'accueil dédié à l'accès aux droits dès le 1^{er} septembre 2020. La prestation de service jeunesse va également permettre la création d'un poste de directeur adjoint dédié à la jeunesse, à mi-temps, dès janvier 2021. Enfin, le centre social a construit un nouveau projet permettant d'accompagner la coopération d'habitants producteurs d'objets manufacturés (tricots, produits ménagers, bijoux etc.) leur permettant de générer des compléments de revenu ponctuels sans passer par un statut d'entrepreneur. Cette initiative, financée par la Ville de Paris, pourrait se solder par la création d'une coopérative dans les prochains mois.

Centres Sociaux et modèles socio-économiques en Nord Pas de Calais

En Nord Pas de Calais, la réflexion sur l'évolution des modèles socio-économiques a pour synonyme fort les enjeux de coopération. Des pratiques nouvelles émergent – sur des fondements coopératifs solides – qui visent à favoriser l'émergence de réponses adaptées aux besoins sociaux et aux politiques publiques. Une illustration de la force du fédéralisme et de la capacité du réseau à dégager des marges de manœuvre par la coopération. Une illustration également de l'évolution des modes de partenariats avec les pouvoirs publics.

Photo : Marta Nascimento



Présentation de la structure

Le réseau fédéral en Nord Pas de Calais constitue un maillage dense de 170 centres sociaux, à 80 % en portage associatif, avec un budget moyen de plus de 800K€. C'est un réseau très marqué par l'histoire de l'action sociale familiale, du Développement Social des Quartiers dans les années 80, puis du « Développement social local » dans les années 2000. Ces dernières ont été marquées par la montée en qualification du projet global centre social, la reconnaissance de ce projet social global par les partenaires

(Département, commune), de sa fonction d'animation globale, des accords-cadres pluri partenariaux autour du projet centre social, soit à l'échelle de la commune, de l'arrondissement dans le Nord (contractualisations pluri partenariales pluri annuelles), soit à l'échelle départementale dans le Pas-de-Calais (convention quadri-partenariale).

Comment la fédération porte la réflexion sur l'évolution des modèles socio-économiques ?

Pour le réseau Nord Pas de Calais,

la difficulté grandissante dans les années 2010 a été celle de tenir la tension entre d'une part les logiques de soutien à un projet social global (ainsi entre 2013 et 2015 le travail d'influence auprès de la nouvelle CAF du Nord pour sauvegarder les fonds locaux fléchés sur le socle du projet, auprès du Département du Nord sur l'animation globale et le projet jeunesse). Et d'autre part celles beaucoup plus affirmées par la puissance publique d'appels à projet sur des publics, thématiques, territoires de plus en plus ciblés : ainsi les budgets ont continué d'augmenter ces dernières années, mais la part du financement socle a diminué au profit des appels à projets. La loi NOTRe de 2014 et les évolutions de financement des collectivités locales ont amené à une mise en concurrence entre institutions et un resserrement de chaque institution dans ses missions et priorités, ce qui a rendu d'autant plus complexe le croisement entre les priorités de l'action publique et la dynamique ascendante de projet social global. Le réseau fédéral a initié ses premières réflexions et ses travaux sur l'évolution des modèles socio-économiques à

Glossaire

* **SASU** : Société par actions simplifiée unipersonnelle – Une société par actions simplifiée unipersonnelle est l'entreprise d'une personne physique ou morale (en l'occurrence ici l'association gestionnaire du centre social) qui crée une société par actions simplifiée dont elle sera l'unique actionnaire.

partir de 2018, de plusieurs manières :

- L'analyse, avec l'appui de la FCSF, de l'évolution du réseau, à la lumière des travaux de prospective menés par la FONDA sur l'hypothèse des évolutions des modèles socioéconomiques des associations (cf. Introduction – Histoire du chantier)
- En posant un autre regard sur l'économie des centres sociaux à travers l'intervention d'Armand Rosenberg, de Val Horizon dans l'Ain¹, et un travail d'appui à des activités marchandes (émergence d'une **SASU*** avec le centre social de Bourbourg).
- En étant fortement proactif sur l'appui à de nouvelles logiques de coopération, « d'alliances », de « consortium ».

¹ Armand Rosenberg est directeur général de Domb'Innov, un incubateur et développeur de services pour le territoire et ses habitants incluant notamment deux centres sociaux, une conciergerie de territoire, une crèche inter-entreprises, etc. Il est par ailleurs président de la CRESS (Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire Auvergne Rhône-Alpes).

Quelles démarches ont été conduites, avec quels impacts ?

COOPÉRATIONS, MUTUALISATIONS : D'ABORD LA RÉACTUALISATION D'UN MODÈLE ANCIEN

Le territoire du Nord Pas De Calais est marqué par une histoire ancienne et massive d'associations de gestion qui gèrent plusieurs agréments centres sociaux (Dunkerquois, Valenciennois, Douai, etc.). Il connaît une nouvelle actualité, sous la forme d'une association portant un agrément centre social, amené à gérer un deuxième voire troisième agrément Centre Social ou EVS (Belencontre Tourcoing, Arques, Mazingarbe, Saint Martin les Boulogne, etc.). Cette actualité est le fruit de l'effet croisé de plusieurs facteurs internes et externes. Il s'agit des effets de seuil dans l'action des centres sociaux, du besoin d'optimiser et consolider les fonctions supports, des enjeux de couverture territoriale en agréments AVS qui est une des priorités de la CNAF depuis 2012 mais aussi de la nécessité de trouver un

porteur qualifié pour porter ces agréments.

ALLIANCES, COOPÉRATIONS, « CONSORTIUMS » : COOPÉRER POUR INNOVER SUR DES GRANDS DÉFIS DE SOCIÉTÉ

Cette tendance, en accélération depuis 3-4 ans, porte sur les logiques de coopérations et d'alliances, pour agir différemment sur des grandes transitions, défis qui traversent la société, à partir de l'ADN des centres sociaux. Quelques exemples (non exhaustifs) de coopération et d'alliances de nature différentes (stratégiques, économiques...) initiés :

- La Lutte contre la Grande Pauvreté et les questions éducatives : l'expérimentation d'une démarche de croisement de savoir et des pratiques « école famille quartier » dans une dizaine de quartiers prioritaires, en alliance avec ATD ¼ Monde et l'Éducation Nationale.
- Le défi numérique : l'expérimentation « centres sociaux connectés » sur la Métropole Lilloise, puis l'essaimage dans plusieurs



Photo : Marta Nascimento

territoires du Nord Pas de Calais (Douai, Dunkerquois, Boulonnais, Bassin Minier, Ruraux, etc.), en alliance avec le Conseil Régional, et le levier de financements européens.

→ Le défi démographique du vieillissement : le projet européen AGE'IN portée par les centres sociaux du Boulonnais, avec des partenaires Belges et Anglais.
→ L'emploi des jeunes : l'expérimentation portant sur le repérage, mobilisation des jeunes entre 16 et 29 ans dit « invisibles », en consortium inter-associatif avec Le Mouvement Associatif, le CROS, l'URIOPSS (six projets lauréats mobilisant une quarantaine de centres sociaux du Nord et du Pas de Calais).

COOPÉRATION ET ORGANISATION DÉMOCRATIQUE DE LA FÉDÉRATION

Il n'est pas anodin que l'accélération des coopérations entre centres sociaux se fasse à un moment où la Fédération a changé de mode d'organisation démocratique. Suite à la fusion en 2017 des fédérations du Nord et du Pas de Calais, elle s'est organisée en 12 territoires, dans lesquels est instaurée une instance politique qu'est l'Assemblée Territoriale. Celle-ci est constituée d'administrateurs, directeurs, représentants locaux des centres sociaux fédérés, qui élisent les représentants au Conseil d'Administration de la Fédération, et à partir de la vie de leur territoire, échangent, coopèrent, agissent sur différents sujets. Cette nouvelle



Photo : Amélie Heroux

organisation, même si elle ne se met pas en place sans difficultés, accélère un changement culturel portant sur la coopération comme levier indispensable de développement de l'action des centres sociaux.

Quelles perspectives sur l'évolution des modèles socio-économiques ?

Le réseau Nord Pas de Calais porte quelques éléments d'analyses et de perspectives sur l'évolution des modèles socio-économiques :

- L'argent public n'est pas forcément moins présent, mais celui-ci est ailleurs et nécessite d'être activé différemment.
- Le centre social pour être bien posté doit à la fois être à l'écoute des grandes transitions, défis (numériques, démographiques, écologiques, éducatifs, économiques, etc...) en cours dans la société, ne pas y aller seul (nouveaux alliés dans d'autres centres, associations, institutions),

repérer les opportunités de l'action publique, les croiser avec des éléments clés de positionnement des centres sociaux ces prochaines années : « Aller vers » ; soutenir le développement du pouvoir d'agir des habitants ; être animateur et « mailleur » territorial.

- Se développe une ingénierie – souvent mutualisée entre plusieurs centres sociaux - sur de nouvelles compétences (chargé de projet européen, chargé de projet numérique, etc.).
- De fait, ces logiques de coopération, qui nécessitent beaucoup d'ingénierie, de nouvelles compétences, de réactivité, présentent une tension et un risque : celui du décrochage de la gouvernance associative, du portage politique. Ce qui rend d'autant plus nécessaire la montée en culture commune entre habitants-acteurs.

Germaine Un café numérique mobile, au modèle socio-économique atypique

La Fédération des centres sociaux et socioculturels de Vendée a développé depuis 2017 le projet Germaine, un café numérique mobile ! En plus d'une réponse atypique aux enjeux d'e-exclusion et de médiation numérique, Germaine est aussi une expérience pilote face au défi de l'hybridation des ressources !

Présentation du projet

La Fédération des Centres Sociaux et socioculturels de Vendée représente dix centres sociaux et une association locale de coordination sur un réseau de dix-huit centres sociaux et dix espaces de vie sociale. Ainsi, le réseau des centres sociaux vendéens compte plus de 2000 bénévoles, 480 professionnels pour un budget médian de 490 000 euros environ.

Suite au renouvellement de son projet fédéral, plusieurs constats ont mené la fédération à la mise en œuvre de Germaine¹ : un vieillissement de la population accentuée en Vendée, une augmentation de l'e-exclusion et une difficulté à faire vivre l'animation de la vie sociale dans les zones blanches. Germaine est ainsi un café numérique itinérant – installé dans un petit camion - qui propose des animations qui interpellent, qui suscitent la réaction des passants et qui les incitent à la rencontre... Concrètement, il est proposé des temps de rencontre conviviaux ouverts à tous, autour d'un café ! L'occasion d'échanger, jouer

¹ Pour en savoir plus, rendez-vous sur : cafegermaine.fr



ensemble, parler du quotidien. Des temps d'information permettant de favoriser l'accès aux droits sociaux aussi au programme.

Pour tisser du lien, le projet Germaine organise aussi des ateliers collectifs : « fabrication numérique », « découverte du codage », ou encore « repair café » (bricolage collectif d'appareils et d'objets défectueux). Enfin, le projet vise aussi à accompagner des groupes d'habitants dans la mise en place de projets collectifs solidaires : un réseau d'échange de savoirs, des jardins partagés, un repair' café ou encore une friperie solidaire. Les centres sociaux développent déjà ce type de pratiques et Germaine permet ainsi de les

essayer sur le département. Ainsi, le premier objectif est de faire découvrir les technologies numériques, classiques et novatrices, et d'encourager de nouveaux usages. Germaine n'est pas réservée qu'aux « geek » ou aux passionnés d'informatique ! Le projet conçoit le numérique comme un véritable outil d'animation, un prétexte à la rencontre, à la découverte de l'autre et un vecteur de liens intergénérationnels. L'idée consiste surtout à favoriser la découverte et la manipulation des outils numériques et des nouvelles technologies pour une meilleure appropriation de ceux-ci dans la perspective d'une adaptation à l'évolution « numérique » de la société et de l'administration.

Comment la fédération porte la réflexion sur le modèle socio-économique de Germaine

D'emblée, le projet a séduit les partenaires et en tout premier lieu la CAF de Vendée qui a négocié avec la CNAF la possibilité d'un agrément EVS porté par une fédération.

L'acquisition de Germaine a représenté pour la fédération un investissement à hauteur de 78K€ supporté notamment par la CAF, la Conférence des Financeurs, AG2R La mondiale, la Macif, la CARSAT et un emprunt auprès de la Fondes (France Active aujourd'hui, structure proposant des solutions d'accompagnement et de conseil) à hauteur de 20K€ sur trois ans. L'objectif consistait à permettre une sérénité sur la prise de risque au niveau de la trésorerie. L'investissement pour une petite fédération n'a pas été sans crainte. D'ailleurs lors du Conseil d'Administration de validation, le stress était palpable, mais l'engagement de

la CAF et la contribution anticipée des partenaires a rassuré les administrateurs. Au final, le financement de l'investissement s'est avéré plus facile que prévu à réaliser, comme si à chaque sollicitation le projet annoncé faisait résonance avec les préoccupations des partenaires, tant sur les questions de lien social, d'animation des territoires, que d'inclusion numérique et d'accès aux droits sociaux. Côté fonctionnement, Germaine comptait en 2019 (3^{ème} exercice du projet) des moyens humains à raison d'une chargée de mission à mi-temps, d'une animatrice numérique à temps plein et d'un service civique. Le projet a un budget de 80K€ de fonctionnement comprenant 45K€ de masse salariale, 14K€ d'amortissements et 11K€ d'achats, services et autres services extérieurs. Quant aux produits, ils sont constitués de 13K€ de ressources propres, 48K€ de subventions et 19K€ de fonds privés. Sur les deux premières années un excédent a été dégagé, mais il faut surtout considérer un basculement de charges fédérales



en termes de moyens humains (un mi-temps de chargée de mission) et le potentiel de développement (un animateur à 30h et aujourd'hui à 35 heures), et un temps de secrétariat. Parallèlement, la Fédération a conventionné avec Orange Solidarités pour un mécénat de compétences. Nous avons donc aujourd'hui une personne en mi-temps pendant deux ans pour nous accompagner dans un projet avec Germaine autour des jeunes invisibles. La multiplicité des partenaires d'actions permet à la fédération de demander des financements sur des thématiques différentes : la culture avec le Grand R, scène nationale - l'isolement des seniors avec le mouvement MONALISA - les jeunes invisibles avec les missions locales. Dans cette approche économique, il faut aussi intégrer l'engagement bénévole. Autant la dimension numérique amène des personnes intéressées, voire passionnées, pour accompagner le projet Germaine, autant le côté d'itinérance départementale du projet ne favorise pas une implication dans la gouvernance. Pour autant, ce sont aujourd'hui cinq bénévoles qui accompagnent ponctuellement Germaine.



Quelles démarches ont été conduites, avec quels impacts ?

Ce projet participe au rayonnement de la fédération mais aussi à sa visibilité sur le territoire et à l'accompagnement du réseau dans les démarches « d'aller vers » afin d'imaginer des actions directes dans les villages pour aborder les intercommunalités. Germaine a permis aussi de structurer un secteur senior (ateliers tablettes, ateliers ouverts, séance de sensibilisation) qui permet un poste d'animateur (en contrat aidé) complémentaire de celui de Germaine à 30 h. Le projet mobilise également de nouveaux financements dans une logique d'hybridation des ressources, via la prestation directe (sensibilisation sur lieux publics, ateliers scolaires, animation d'événements

partenariaux) qui augmente chaque année et la sollicitation de financements privés (fondation, entreprise - la consommation de café annuelle est par exemple offerte par un torréfacteur vendéen). L'hybridation a été une contrainte pour la fédération car tous les acteurs publics ne financent pas la fédération, ni les centres sociaux d'ailleurs. Il n'était pas possible d'envisager un projet comme Germaine sans solliciter des partenariats financiers plus ouverts que les financeurs traditionnels. Une difficulté a toutefois été rencontrée quant à la multiplication des dossiers de financements au fil des années. En effet, la dégressivité des aides financières sur les trois premières années de fonctionnement a induit une logique de rentabilité et de prestation en augmentation par la suite.

Cette hybridation est due à des actions spécifiques et non à une reconnaissance de la fonction fédérale. Mais ces actions contribuent à la stabilité du fonctionnement de la fédération.

Quelles perspectives sur l'évolution des modèles socio-économiques ?

Aujourd'hui, l'enjeu est de consolider l'activité de Germaine par la prestation (offre d'atelier, d'animation, de location de matériel, de formations, de thématiques et de matériels nouveaux, etc.) mais aussi les soutiens de fondation. En 2020, trois fondations accompagnent ainsi le projet Germaine pour environ 18000 euros ! Au-delà de la réflexion sur la diversification de l'offre, il faut aussi pouvoir travailler sur une communication originale, régulière et attractive.



4. Le socle politique du chantier

Le socle politique du chantier sur l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux est le fruit d'une réflexion ayant associé les membres du réseau lors de la Conférence des président-e-s en 2017 et le Conseil d'Administration de la FCSF. Ce socle politique est notre boussole pour penser le chemin du chantier. Il se compose de trois idées fortes relevant des fondamentaux et de perspectives de travail - déjà mises en œuvre - pour entrer dans une dynamique visant à mettre en mouvement le réseau.

Le modèle socio-économique de nos projets peut être révélé, débattu démocratiquement dans

le centre social, assumé et défendu par un plaidoyer et négocié avec les partenaires financeurs. Entrer dans ce type de réflexion et de débat avec les bénévoles, les adhérents et avec les partenaires est une démarche d'éducation populaire et s'inscrit dans le pouvoir d'agir des habitants.

Les fondamentaux de notre socle politique

Le premier élément de ce socle politique concerne **la nécessaire reconnaissance de la mission d'animation globale des centres sociaux et**

leur agrément, comme mission d'intérêt général et devant relever du régime de la subvention. Pour aller plus loin sur la notion d'animation globale, cf. l'encart « Une histoire condensée de l'animation globale » !

Le second élément constitutif des fondamentaux est la conviction **que l'économie est au service du projet social**. C'est le projet social et stratégique qui doit déterminer le modèle socio-économique et non l'inverse. Dans sa phase d'élaboration et de co-construction avec des bénévoles, des usagers, des habitants, des salariés et des partenaires, il vise à répondre à des besoins de territoire et d'habitants dans le cadre de projets de développement social local et de projets citoyens.



Interdépendance et autonomie

Pour mieux cerner notre sujet, deux définitions :

+ **Interdépendance** vient du latin *inter* (entre, parmi, avec un sens de réciprocité) et *dependere*, (dépendre de, reposer sur). La dépendance désigne les rapports qui lient certaines personnes, êtres vivants ou choses, et qui les rendent nécessaires les uns aux autres. C'est aussi un état de sujétion, de subordination. L'interdépendance est la dépendance réciproque, mutuelle. C'est l'état de personnes ou de choses qui dépendent les unes des autres.

+ **Autonomie** vient du grec *autos* (soi-même) et *nomos* (loi). En politique, l'autonomie est la possibilité pour un territoire, un groupe ou une communauté de s'administrer librement dans le cadre prédéfini d'une entité plus large régie par un pouvoir central. Ce droit est limité par la tutelle administrative ou constitutionnelle du pouvoir central (ex : l'autonomie des collectivités locales).

Enfin, le troisième pilier de notre socle politique réside dans la perspective de ce chantier qui doit rester le **développement d'un projet qui vise le Développement du Pouvoir d'Agir**. Il s'agit en ce sens de pouvoir améliorer qualitativement et quantitativement notre capacité collective à accompagner les projets des habitant-e-s et le pilotage des structures par les habitant-e-s. Il s'agit également de pouvoir gagner en autonomie dans la mise en œuvre de cette action tout en renforçant notre interdépendance dans la reconnaissance du projet centre social.

Une histoire condensée de l'Animation Globale

On peut considérer que l'expression « animation globale » est une sorte de synthèse entre les idées et les pratiques que recouvre la notion « d'animation socio-culturelle » et celles qui sont incluses dans la notion d'« Action sociale globale ». En tout cas, la dénomination « animation globale » a cessé d'être un mot en plus, quand elle est entrée dans le vocabulaire de la définition des centres sociaux au moment même où se jouait une reconnaissance officielle du centre social par la branche famille de la Sécurité sociale et par l'Etat.

Déjà en 1960, l'Etat avait montré son intérêt pour les centres sociaux et avait financé la création de centres, notamment dans les nouveaux grands ensembles d'habitation. L'Etat finançait l'investissement et non pas le fonctionnement. La question du financement des activités et de la structure est ainsi renvoyée aux acteurs locaux et en

particulier aux C.A.F., aux municipalités et aux associations promotrices de centres sociaux.

L'expansion du nombre de centres sociaux et la progressive professionnalisation de leur animation saturent les moyens affectables. Dans les centres sociaux et à la FCSF, la question de la gestion financière des centres sociaux devient centrale et supplante même le débat sur la participation des usagers à cette gestion. Elle s'exprimera très vivement lors du second congrès national des centres sociaux tenu à Lyon début mai 1969. Les centres sociaux et la FCSF se tournent à nouveau vers l'Etat. Celui-ci ne refuse pas d'examiner la question. La Secrétaire d'Etat, Mlle Marie-Madeleine Diénesch met en place, à la mi-mai 1969, un groupe de travail composé de représentants des administrations, des CAF, de la Mutualité sociale agricole, des collectivités locales,

des organismes constructeurs, de centres sociaux et de leurs fédérations locales et nationale. De l'ensemble de ces échanges et des contributions qui ont pu s'élaborer au même moment dans le cadre des groupes de travail et des commissions préparatoires du VI^e Plan, un début de doctrine se dégage :

- le financement des centres doit être conditionné par une procédure d'agrément. Il faut donc préciser quels seront les critères d'agrément ;
- le centre social est une réalité complexe qui assure plusieurs fonctions, obéissant à des logiques de financement différentes. Il faut décomposer son budget de fonctionnement pour ajuster le financement à ses objets. Trois fonctions distinctes sont énoncées :
 - une fonction « services » (décentralisation des services

sociaux et médicosociaux)

- une fonction « activités » (loisirs et action éducative)
- une fonction « animation globale » (le centre social comme pôle de développement et facteur d'animation de la vie sociale).

La circulaire Diénesch

À chaque fonction correspond un poste budgétaire. En particulier il faudrait créer un financement public pour couvrir le coût de la fonction animation globale et dire qui sera appelé à la verser.

Il résulte de ce groupe de travail une circulaire ministérielle, dite « circulaire Diénesch », relative aux centres sociaux, en août 1970. Celle-ci énonce les caractéristiques des centres sociaux et la possibilité de financements publics de leur fonctionnement sous condition du respect de ces caractéristiques.

La solution du financement de l'animation globale des centres sociaux est mise au

point par la CNAF avec l'accord de l'Etat. En effet, la CNAF invente, à cette époque, sa politique des prestations de services collectifs pour les familles. L'Etat l'autorise à accroître son prélèvement sur les cotisations familiales pour permettre de financer ces prestations, dites de service. L'une de ces nouvelles prestations de service sera destinée au financement de l'animation globale des centres sociaux sous la dénomination de « prestation de service de coordination et d'animation globale » prestation qui existe toujours aujourd'hui. Elle est décidée lors du C.A. de la CNAF le 20 avril 1971, décision communiquée et explicitée aux CAF par une lettre circulaire en date du 2 juillet 1971. Techniquement, elle est calculée en référence à des coûts identifiables : ceux des postes du directeur, de la secrétaire, du personnel de service et des frais généraux. Plus qu'un financement, cette prestation de service institue un nouveau principe qui la différencie d'une simple

subvention : dès l'instant que l'agrément centre social est établi, le financement est dû.

L'animation globale est ainsi un élément constitutif des centres sociaux et a acquis une double signification :

- une signification politique : il est de la mission d'un centre social d'être un acteur du développement de la vie sociale locale
- et une signification technique : elle désigne un financement plus ou moins cohérent avec cette mission

Cette double dimension peut fragiliser le projet centre social si elle n'est pas clairement identifiée, dans son histoire et dans son présent. Une identification qui nous invite ainsi à nous rappeler la mise en place de l'animation globale dans le cadre de notre socle politique sur l'évolution des modèles socio-économiques.

Extraits d'une communication de Jacques Eloy à l'occasion des JPAG 2009

Des pistes de travail

Le socle politique du chantier intègre également quelques pistes de travail que l'on peut retrouver de manière transversale dans l'un des leviers du chantier : être reconnu, se reconnaître et agir comme acteur économique sur les territoires, acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire locale. Ces pistes de travail sont déjà mises en œuvre et peuvent être appuyées par trois convictions :

- Le projet centre social est **un acteur économique sur les territoires**, il ne se situe pas en marge de l'économie. Il s'inscrit pleinement dans les relations économiques entre les différentes parties prenantes du développement social local d'un territoire. Il irrigue également l'économie d'un territoire en employant des salariés, en ayant recours à des prestataires locaux. En ce sens, il est notamment créateur de

richesses pour le territoire et ses habitants.

- Les centres sociaux peuvent **s'ouvrir à de nouveaux partenariats** (avec les entreprises des territoires notamment) et s'intéresser à faire vivre au sein des structures de nouvelles formes d'économie (circulaire, de la fonctionnalité, coopérative, etc). Les centres sociaux sont au cœur d'un éco système qui associe tout un réseau d'acteurs qui, dans le cadre de partenariats peuvent coopérer et s'engager pour élaborer et produire des solutions correspondant aux besoins du territoire et des populations.
- Les centres sociaux agissent comme **agent de développement social local** ! Face aux enjeux émergents et en lien avec le diagnostic local, ils peuvent aussi animer les territoires dans leur dimension économique (emploi, création d'activités, insertion, etc). À l'écoute du terri-

toire et des populations, ils travaillent à l'émergence d'innovations sociales et sociétales sur les territoires, mobilisant les ressources immatérielles d'un territoire et visant à répondre aux besoins des citoyens et des habitants et des nouveaux modes de vie en émergence tout en développant leur envie et leur capacité à agir.

Au total, le projet centre social se caractérise par sa capacité à mobiliser plusieurs sources de financements et à organiser une hybridation des ressources (cf. partie B.4, Mobiliser l'analyse de l'hybridation des ressources), les unes monétaires, les autres non monétaires via :

- l'économie de la redistribution, l'argent public sous la forme de subventions et des divers appels à projets (CAF, Villes, Département, Région...)
- l'économie du marché, l'argent des fonds

publics ou privés qui financent les appels d'offres pour des prestations (formations, services) auxquels les centres sociaux peuvent répondre dans le cadre d'une activité, soit pour pallier l'absence d'initiatives privées sur le territoire ou par délégation de service publics, soit pour utiliser des compétences internes au centre en vue de dégager une marge d'auto-financement. Mais aussi l'argent des particuliers, avec les contributions des usagers de ses activités et les cotisations de ses membres. Et enfin, les dynamiques de financements dans le cadre de la philanthropie des entreprises.

- l'économie de la réciprocité égalitaire multilatérale, celle des ressources non monétaires, qui associent des acteurs hétérogènes variés, usagers, salariés ou bénévoles, tout en les plaçant dans une situation symétrique « Demander, donner, recevoir, échanger, rendre ».



Partie A

Faire évoluer les modèles socio-économiques des centres sociaux

Le point de vue de Sven Grillet

Sociologue et responsable Ressources Humaines à la Ville de Lyon – spécialiste en Recherche et Développement des transformations sociales, expert-conseil auprès de la FCSF sur le chantier Modèles Socio-Economiques.



CHANGER DE REGARD

Penser les Modèles Socio-Economiques dans les fédérations

et les centres sociaux nécessite un investissement conséquent en temps et en énergie. S'il est engageant et complexe, il est néanmoins nécessaire. Le travail réflexif que ce chantier ouvre invite à sortir de ses routines de travail. D'une part, il permet de réinterroger le sens que l'on met dans nos activités et la recherche de ressources que l'on y associe. D'autre part, il permet de questionner les logiques et les principes sur lesquels se fondent nos projets (ou qui sont présumés). À titre d'exemple, certains financements publics s'inscrivent déjà en réalité dans un rapport de marché, à l'instar d'activités financées dans le cadre d'appels à projet. Mais les rapports de marché ne sont pas uniformes et univoques, si la subvention implique de la réciprocité, et une construction partenariale des modalités d'action, l'appel d'offre, quant à lui, détermine à l'avance les cadres d'intervention, et limite le champ de la négociation. Aussi, prendre du recul, et faire appel aux approches de la recherche fondamentale, telles qu'elles sont développées ci-après (partie B), notamment par les expertises des travaux de Viviane Tchernonog (partie B-1) ou celle de Mathilde



Renault Tinacci (partie B-6) permet d'opérer un changement de regard, de considérer les pratiques, et les réalités d'action des centres sociaux autrement, et de sortir de certaines de nos représentations a priori. Cela ouvre la voie à une modification de la façon dont nous politisons certains objets et certaines relations.

ET MUTUALISER LE RISQUE !

Un des enjeux du chantier Modèles Socio-Economiques est en réalité de « re politiser » l'économie. L'enjeu est désormais de déterminer les registres d'intervention acceptables pour chacun. Le passage par le travail collectif est indispensable pour penser la variété des choix face à la pluralité des situations,

et des analyses. Il s'agit de disposer de plusieurs lectures, et d'explorer le champ des possibles et des faisables, en se sécurisant collectivement. Prendre le risque d'évoluer, de se retrouver pour une période moins solides et performatifs, en association avec d'autres acteurs, mais avec des cadres de références et un langage partagé, tel est l'intérêt de porter ce chantier collectivement. Car c'est en partageant les expériences des uns et des autres, que l'on pourra construire les outils qui permettent de tenter de faire évoluer nos modèles. Le collectif sera alors le laboratoire et le refuge de notre exercice du changement.

Le sens du chantier

Par Alain Cantarutti, Délégué général de la FCSF



D'OÙ VENONS-NOUS ?

La question économique est présente de très

longue date dans le réseau. Si elle a été longtemps appréciée du point de vue du montant des ressources en regard des projets à réaliser sur les territoires, le Congrès de 2013, qui a préfiguré le projet fédéral 2014 - 2022 « La fabrique des possibles », a ouvert des pistes d'investigation inédites, notamment à travers l'enjeu du développement du pouvoir d'agir. Accélérée par le constat croissant des baisses de subvention (dans le sillage des municipales de 2014) et reprise à mi-projet, notamment lors de l'Escale - grand temps de rencontre du réseau tenu en 2018 -, la dimension économique s'est dès lors articulée à la refondation du socle politique du réseau.

Rappelons-le : nos projets sont des projets d'intérêt général sur les territoires. Il s'agit d'être reconnus, notamment par les acteurs publics, comme des partenaires de l'action publique et non comme des opérateurs. De fait, le régime de la subvention qui prévaut à la conduite de nos projets s'inscrit en cohérence avec ce principe. Pour autant, notre socle politique, réassuré en 2018, confirme la nécessité de renforcer l'autonomie de nos projets sociaux, et l'autonomie de nos structures sur les territoires. Cette visée d'autonomie invite à poursuivre cette réflexion concernant l'évolution de nos modèles socio-économiques et penser les conditions de l'hybridation de nos ressources.



POUR ALLER OÙ ?

Pour mener ce chantier, la FCSF s'est donnée les moyens avec notamment la création d'un poste dédié et vise à assurer les conditions d'animation pour que le réseau puisse avancer de concert sur ce chantier.

L'ambition est d'abord celle de passer d'une approche de recherche de financement à une vision plus stratégique pour faire de la question économique un fait politique, où le projet du réseau est placé au cœur des réflexions. Faire société, animer la démocratie, affirmer le rôle des centres sociaux dans les territoires, accompagner le dialogue et la co-construction des politiques publiques, promouvoir la justice sociale et réduire les inégalités, autant de visées attachées au projet politique de notre réseau qui doivent guider nos réflexions.

Plusieurs enjeux ou axes de travail s'ouvrent aujourd'hui, associés au chantier sur les modèles socio-économiques :

- Penser la mutualisation au-delà des ressources et des

moyens notamment au niveau de notre fédéralisme ;

- Le portage politique du projet, et les conditions de son autonomie ;
- L'animation territoriale et la reconnaissance des centres sociaux comme agents de développement socio-économique ;
- La promotion du développement du pouvoir d'agir ;
- Et la transition écologique, désormais intégrée à nos projets.

Les choses bougent déjà au niveau fédéral, et laissent augurer de nouvelles marges de manœuvre. Pour ne citer qu'elles, la FCSF travaille à la construction renouvelée du budget fédéral, porte une réflexion sur le devenir du siège physique de la FCSF, et propose d'ores et déjà une offre de formation élargie sur la gestion et l'économie des centres sociaux...

Partie B.

Modèles socio-économiques : s'approprier le sujet !

1. Un contexte en mutation

Les centres sociaux et socioculturels évoluent dans un contexte en mutation. Nous avons abordé notamment leur contexte spécifique (cf. Partie A-1) qui nous invite à prendre de la hauteur avant de plonger dans l'appropriation de la notion de « modèles socio-économiques ». Pour cette prise de hauteur, nous avons interrogé Viviane Tchernonog, chercheuse au CNRS et membre du centre d'économie de la Sorbonne qui nous présente quelques éléments clefs sur les évolutions et transformations des associations issues de la 5^{ème} édition de l'enquête « Paysage associatif ».

L'enquête sur le paysage associatif français vise à dresser un état des lieux du secteur associatif en construisant les indicateurs chiffrés de cadrage pour repérer les grandes évolutions. Elle s'appuie sur une méthodologie d'enquête organisée à partir des communes et des groupements de communes, sur la base d'un questionnaire de 100 questions portant sur le profil des associations, les secteurs d'activité, les budgets, l'emploi salarié, la gouvernance, le profil des dirigeants et les rapprochements entre associations.

Quelques constats d'évolution

Premier constat issu de l'enquête « Paysage Associatif », le nombre d'associations est toujours en développement avec toutefois une stabilisation du nombre d'associations employeuses et une croissance des associations sans salariés. En 2017, 89 % des associations sont non employeuses et 11% employeuses avec un nombre total d'associations à 1,5 millions, soit +15 % depuis 2011, date de la dernière enquête. Cette vitalité associative est un signe positif pour notre démocratie.

L'enquête permet également de révéler quelques constats sur la participation des bénévoles, en augmentation. Avec 31 millions de participation bénévoles, le bénévolat augmente toujours en nombre de personnes et en nombre de fois qu'un bénévole se mobilise. Au total, cela représente 1,4 million d'Equivalents Temps Plein soit 89% du volume de l'emploi salarié.

Si l'on note une augmentation du nombre d'associations ainsi qu'une forte expansion du travail bénévole, il faut toutefois pondérer cette analyse avec un budget cumulé des associations en stagnation depuis 2011-2012 à hauteur de 113 milliards d'euros soit 3,4% du PIB (Produit Intérieur Brut)*.

Côté emploi, avec 1,850 millions d'emplois soit 1,568 millions d'Equivalents Temps Plein, les chiffres de l'emploi associatif sont eux aussi stables depuis 2011-12. Ces chiffres sont toutefois à relativiser car sans l'augmentation des emplois liés aux champs de la dépendance (aide à domicile notamment) et aux processus d'externalisation (lorsqu'une collectivité décide de faire appel à un acteur extérieur pour mener une action qu'elle menait en interne), il y aurait eu une baisse significative de l'emploi associatif.

Sur le volume des budgets des associations, il faut noter de très fortes disparités puisque 2% des associations ont un budget annuel supérieur à 200K€ et qui représente 80% du budget cumulé des associations.

Par ailleurs, le regard sur l'évolution des ressources budgétaires des associations est également révélateur des évolutions (cf. graphique « comment vivent les associations ? - les res-

POUR ALLER PLUS LOIN
.....
• LE PAYSAGE ASSOCIATIF FRANÇAIS
05/2019
3^e édition
Auteur(s) :
Viviane Tchernonog
Lionel Prouteau
Disponible sur :
boutique-dalloz.fr/le-paysage-associatif-francais-p.html



Glossaire

* Le **Produit intérieur brut** ou P.I.B. est défini comme étant la somme des valeurs ajoutées réalisées à l'intérieur d'un pays par l'ensemble des branches d'activité (auxquelles on ajoute la TVA et les droits de douane), pour une période donnée, indépendamment de la nationalité des entreprises qui s'y trouvent.

** La **commande publique** est un terme générique relatif à l'ensemble des contrats publics qui sont passés par la puissance publique, que ce soit une collectivité, un ministère ou un établissement public pour répondre à leurs besoins.

sources budgétaires en 2005, 2011 et 2017). On constate en effet une augmentation des **commandes publiques**** et une fonte des subventions. Ainsi, depuis 2011, la subvention publique baisse en volume et en valeur. En effet, entre 2005 et 2017, la commande publique a augmenté de 41 % alors que les subventions baissent de 41 %. Le total des financements publics est passé de 51 % du total des ressources à 44 % entre 2005 et 2017. Le poids du financement privé est stable, et c'est la participation des usagers qui augmente le plus, en passant de 32 à 42 %.

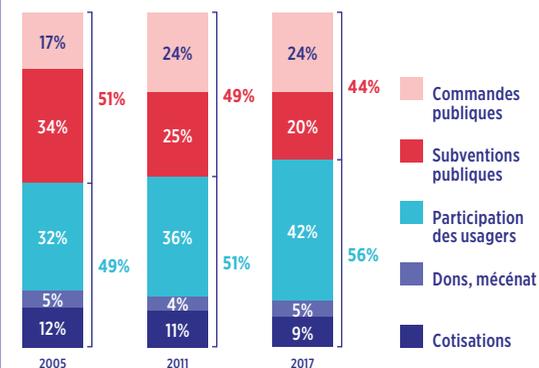
Enfin, il faut également noter comment se repositionnent les différents acteurs publics dans les budgets des associations (cf. graphique « le repositionnement des acteurs publics »). Bien que les données soient relativement stables depuis 2005, on observe toutefois une diminution des crédits de l'Etat et des communes.

Les conséquences des transformations des financements, vers quel secteur associatif demain ?

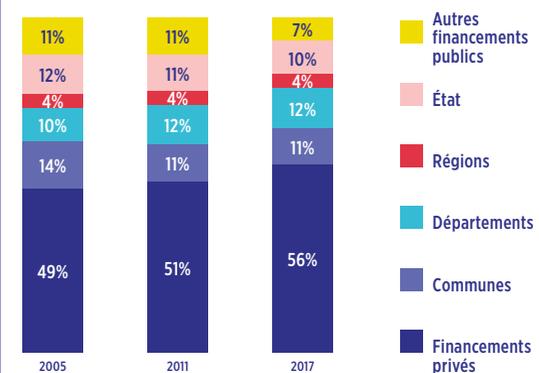
L'analyse des évolutions permise par l'enquête sur le « Paysage associatif » amène à dresser plusieurs constats :

- Une concentration des budgets sur des associations plus importantes. On constate en effet un affaiblissement des petites et moyennes associations employeuses (associations de 50 à 200K€ qui baissent en nombre et en budget). Tandis que les plus grosses associations sont

Comment vivent les associations ? Les ressources budgétaires en 2005, 2011 et 2017



Le repositionnement des acteurs publics



moins nombreuses mais ont un budget plus important. Cet affaiblissement des associations de taille intermédiaire s'accompagne ainsi d'une double polarisation des associations

- La fonte des subventions publiques et le développement d'une logique de commandes publiques génère une action associative davantage formatée et vient questionner le financement de l'innovation
- Un accès plus difficile aux associations pour les publics en difficultés avec un accroissement du poids de la participation des usagers
- Un accroissement des inégalités déjà fortes entre territoires, avec notamment des aides plus conséquentes pour les associations situées en territoire urbain.

2. Modèles socio-économiques, de quoi parlons-nous ?

2.1. Quelle place pour le modèle socio-économique ?

La notion de modèle socio-économique doit être mise en perspective dans la dimension générale du pilotage d'un projet d'intérêt général. Les travaux conduits sur le sujet par l'ADA-SI (confère supra) notamment dans le guide « la boussole stratégique d'un projet d'intérêt général » (confère encart) ont permis de modéliser les 4 points cardinaux d'un projet associatif : « son essence, son avenir, son modèle socio-économique et son pilotage ». Il s'agit ainsi de pouvoir resituer le modèle socio-économique dans cet ensemble, à savoir :

→ **L'essence ou l'identité** c'est-à-dire qui je suis ? : on va retrouver ici les fondements du projet associatif, c'est-à-dire son utilité sociale, son positionnement par rapport aux autres acteurs

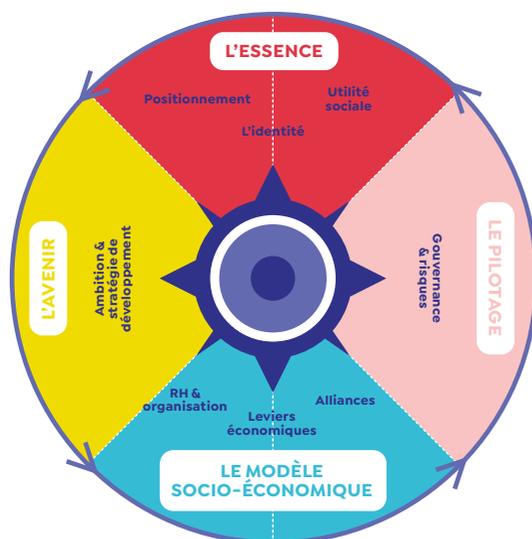
→ **L'avenir**, c'est-à-dire l'ambition, les orientations que se donne la structure

→ **Le modèle socio-économique** désigne pour sa part les moyens dont dispose la structure pour mener à bien son projet, nous verrons qu'ils se composent des ressources humaines, des ressources financières et des alliances ou partenariats.

→ **Le pilotage**, au sens de la gouvernance chargée du projet de la structure, de l'organisation des prises de décisions, de l'écoute des membres et des parties prenantes et de la maîtrise des risques.

Dans cette approche du pilotage d'un projet d'intérêt général, il convient donc de mettre à la bonne place la question du modèle socio-économique d'une structure au risque de voir celui-ci prendre le pas dans la conduite de l'action. Il s'agit bien ainsi d'un outil au service de la vocation du projet, on peut le définir comme « la structure des moyens nécessaires pour mettre en place, de manière durable, le projet. Il représente l'ensemble

L'analyse stratégique du projet



Les 3 leviers du modèle socio-économique

1 RICHESSES HUMAINES	2 LEVIERS ÉCONOMIQUES	3 ALLIANCES
<ul style="list-style-type: none"> • Salariés • Bénévoles • Services civiques • Stagiaires • Mécénat de compétence <p>Quelles formes d'engagement et quelles compétences mobiliser ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Subventionnement : subvention publique, mécénat, crowdfunding • Investissement sociétal : partenariats stratégiques • Revenus d'activités : commande publique, vente, formation, prestation de conseils auprès du territoire ou des organisations <p>Quels leviers de financement ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De positionnement • De production / diffusion • De moyens <p>Quelles synergies territoriales ?</p>

Source : Le Rameau

c'est possible!

Pour aller plus loin sur la boussole stratégique d'un projet d'intérêt général et les 3 leviers des modèles socio-économiques, rendez-vous sur le guide La boussole stratégique d'un projet d'intérêt général :

cestpossible.me/ressource/la-boussole-strategique-dun-projet-dinteret-general

des ressources disponibles, et le choix de leur affectation. Son périmètre comprend ainsi 3 axes : les richesses humaines mobilisées, les alliances et les leviers économiques ».

Axes et leviers

Ces 3 axes peuvent constituer des leviers d'évolutions des modèles socio-économiques des structures : les richesses humaines dans la mesure notamment où « la mobilisation des compétences est souvent un poste d'investissement stratégique, [...] (leur) structuration va fortement différer selon que les actions sont réalisées par des bénévoles, des volontaires ou des salariés ». L'axe des financements comporte pour sa part une diversité de leviers économiques montrant la pluralité de ressources dont peuvent bénéficier les structures. Enfin, le troisième axe portant sur la stratégie d'alliances a lui aussi des impacts sur le modèle socio-économique : réalisation d'action avec d'autres acteurs, mutualisation de moyens, influence sur les besoins de financements mais aussi sur la manière dont sont captées les ressources. Ces différents leviers permettent d'imaginer et de construire une multitude de solutions en fonction des besoins et des apports des projets. Chaque axe qu'une organisation pourra mobiliser est bien souvent non isolé, la structuration des moyens d'une organisation étant par essence systémique : chaque changement dans la composition des alliances, des ressources humaines ou des financements entraînera nécessairement des évolutions des autres composantes. Au sein du réseau, les leviers que nous avons retenus (confère la partie « pour ne pas conclure ») ne reprennent pas cette distinction là mais ce triptyque peut être utile dans le cadre de l'élaboration d'un diagnostic puis d'une stratégie de structure.

2.2. Vous avez dit modèle-s ?

Parler de « modèles » n'est pas anodin, le terme est ici utilisé dans son sens de « ce qui sert de référence » puisque les travaux sur le sujet ont permis d'esquisser des typologies qui visent d'une part à mieux comprendre les différents modèles socio-économiques associatifs et d'autre part à donner des points de repères aux dirigeants dans les choix stratégiques. Nous mobiliserons ici deux études sur le sujet avec un regard critique pour voir comment elles peuvent être des points de référence dans nos travaux.

La première étude date de 2014 et a été conduite par la CPCA (Coordination Permanente des Coordinations Associatives, ancien Mouvement Associatif) avec 10 autres partenaires pour faire ressortir une typologie de modèles de ressources types.

Cette typologie est avant tout un repère pour les acteurs associatifs afin de positionner leur organisation sur la ressource financière « dominante » sachant que coexistent généralement plusieurs autres ressources à l'intérieur des différentes activités de la structure. La typologie proposée s'appuie ainsi sur « trois logiques de financements :

- Les membres de l'association assument la plus grande partie des besoins de l'association, celle-ci est alors financièrement autonome,
- Les revenus d'activités assurent la viabilité économique de l'association, soit par la vente de prestations, soit en tant qu'opérateurs de politiques publiques. L'association génère alors son propre équilibre économique, même si ce dernier doit être complété par des contributions publiques ou privées,
- Un tiers financeur est nécessaire pour solvabiliser l'activité de l'association, le modèle économique est structurellement dépendant du financement de tiers publics et/ou privés ».



Cette typologie amène ainsi à distinguer 7 modèles de ressources que l'on retrouve dans le schéma ci-dessous :

Les 7 modèles de ressources							
LOGIQUES DE FINANCEMENT	CONTRIBUTION DES MEMBRES	REVENUS D'ACTIVITÉS		FINANCEMENT / SOLVABILISATION PAR UN TIERS			
				FINANCEMENTS PUBLICS		FINANCEMENTS PRIVÉS	
MODÈLES ÉCONOMIQUES	M1 AUTONOMIE DES MEMBRES	M2 PRESTATION / VALORISATION DE SAVOIR-FAIRE	M3 OPÉRATEUR DE POLITIQUE PUBLIQUE	M4 SUBVENTION PUBLIQUE	M5 ABONDEMENT	M6 MOBILISATION PRIVÉE	M7 MODÈLE MUTUALISÉ
ÉLÉMENTS MONÉTAIRES	Cotisations	Vente de produit service, licence, droit d'utilisation	Convention de DSP, appel d'offres	Subvention (État, collectivités territoriales)	Co-financement public (FSE, institutions internationales)	Dons / mécénat / partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
ÉLÉMENTS VALORISABLES	Engagement des membres					Bénévolat / mécénat de compétences / dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

Nous verrons par la suite comment les centres sociaux se situent dans ces « modèles de ressources », mais l'on peut voir que nous sommes assez proche du modèle 4 de manière « dominante » !

Une autre étude a été publiée en 2017 par KPMG (réseau international de cabinets d'audit et de conseil), commanditée par l'UDES (Union des Employeurs de l'Economie Sociale et Solidaire) et s'intitule « rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations. » Cette étude propose à la fois une analyse des modèles et des propositions d'évolutions. Elle s'ancre dans les travaux antérieurs relatifs aux 3 piliers du modèle socio-économique mais propose une typologie se basant sur deux axes :

→ « La dimension **Financement** dans une logique binaire soit entre financements privés (cotisations des membres, philanthropie, ressources propres issues de la vente de prestations de services ou de biens ...) ou financements publics (financement direct de la structure, par le biais de la commande publique ou de subventions ou encore par la sol-

vabilisation des publics bénéficiaires pour accéder aux services),

→ **La mission sociale et l'organisation**, à travers la façon dont s'organise la « réponse au besoin social ». Les associations appréhendent le besoin social selon deux logiques :

- une réponse unique à un besoin social : l'association assure le traitement d'un besoin social clairement identifié, ce qui se traduit fréquemment par une mono-activité ;
- une réponse globale et plurielle à un besoin social appréhendé dans son ensemble : l'association adresse le besoin social en développant des activités dans **une logique de complémentarité** ou de **filière** ou encore dans **une logique de parcours** ;

La logique de parcours consiste à appréhender l'individu dans son parcours de vie, ses besoins évoluant en fonction de son avancée. Par exemple, une association choisit de prendre en charge les problématiques liées au vieillissement d'un individu. Elle propose alors différents services qui correspondent à des besoins différenciés en fonction de l'avancée dans le parcours. Ces services peuvent aller du portage de repas ou de l'aide à domicile jusqu'à la prise en charge en EHPAD ;

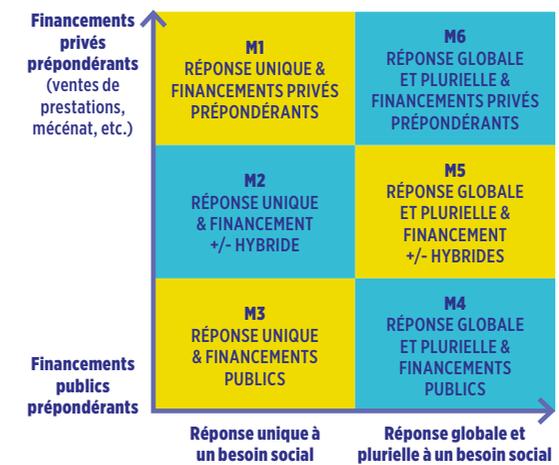
Photo : Marta Nascimento



La logique de complémentarité ou de filière fait référence aux associations qui appréhendent l'ensemble des besoins au sein d'une même filière d'activités. Cela peut s'illustrer à travers le cas d'une association du secteur « tourisme-loisirs » qui vend des voyages et choisit d'élargir sa palette en gérant des équipements de loisirs. »

Cette typologie a permis la définition et le positionnement de six modèles socio-économiques sur une matrice en fonction de la place des financements publics ou privés et du type de réponse apportée au besoin social par la structure.

Outils d'aide à l'analyse et au positionnement stratégique, la notion de modèle vise donc avant tout à permettre aux dirigeants associatifs un effet de « miroir » pour mieux penser leur propre stratégie ! Ces typologies offrent aussi des éléments d'indicateurs sur lesquels positionner son analyse stratégique dans une perspective d'évolution.



c'est Possible! .me

L'étude de la CPCA - Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs est disponible sur C'est possible :

cestpossible.me/ressource/contribution-a-lanalyse-des-modeles-socio-economiques-associatifs

Pour une description détaillée de ces six modèles, rendez-vous dans l'étude « rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations »

cestpossible.me/ressource/rapport-sur-les-strategies-des-acteurs-associatifs-et-proposition-pour-faire-evoluer-les-modeles-socio-economiques-des-associations

2.3. Faire évoluer : une première approche méthodologique

Pour clore cette première partie sur les modèles socio-économiques visant à comprendre sa place dans le pilotage, ses composantes et les travaux autour des différents référentiels, nous souhaitons également pouvoir qualifier la notion de « faire évoluer ». Dans l'ensemble des travaux sur l'évolution des modèles socio-économiques, nous pouvons notamment mentionner ainsi ici le travail de capitalisation conduit par le centre de ressources du DLA environnement de l'UNCPIE (Union Nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement) qui a formalisé une méthode que nous vous proposons ci-après. Il s'agit là aussi d'éléments de repères pour accompagner la réflexion !

1

Analyser sa situation et son Modèle Socio-Economique et le mettre en débat

Où en est-on ?

IDENTIFIER ET CARTOGRAPHIER SES ACTIVITÉS

- Quels sont les domaines d'activités stratégiques de l'organisation ?
- Cartographier : quels objectifs par domaines d'activités et quelles actions réalisées ?
- Qualifier et quantifier : quel pourcentage du budget, quelles ressources humaines, quelles cibles ou bénéficiaires directs, quelles modalités de réalisation ?

ANALYSER ET IDENTIFIER SON MODÈLE SOCIOÉCONOMIQUE

- Analyse des coûts par domaines d'activités stratégiques
- Analyse des ressources par domaines d'activités stratégiques selon la logique de financement (financements publics et mode de contractualisation, financements privés, ressources propres)
- Une synthèse des modèles socio-économiques par activités
- Déterminer le modèle socioéconomique dominant

QUESTIONNER LA COHÉRENCE DE SON MODÈLE SOCIOÉCONOMIQUE

- Via un temps de débat dédié lors de l'Assemblée Générale ou en Conseil d'Administration

SE POSITIONNER PAR RAPPORT AUX AUTRES CENTRES SOCIAUX

- Un positionnement qui ne vise pas la comparaison mais plutôt l'appréhension de notre modèle économique par rapport aux données départementales, régionales et nationales, en utilisant les données issues de SENACS par exemple.

2

Définir une ambition réaliste d'évolution de son Modèle Socio-Economique et identifier les leviers Où veut-on aller ?

- 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 ?

DÉFINIR SON AMBITION

IDENTIFIER LES LEVIERS D' ACTIONS DISPONIBLES

- Comment on passe du modèle socio-économique actuel au modèle socio-économique souhaité ?
- Des leviers d'alliances, de ressources humaines, de financements
- Une approche systémique à mobiliser.

CHOISIR SES LEVIERS PRIORITAIRES

- Pour prioriser les leviers d'actions, 4 critères peuvent être utilisés : 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.

3

Décider d'une trajectoire et la mettre en œuvre Comment y va-t-on ?

IDENTIFIER LES ACTIONS CONCRÈTES À METTRE EN ŒUVRE

À propos des démarches méthodologiques pour accompagner l'évolution des modèles socio-économiques

Plusieurs travaux sont en cours au sein de notre réseau dans le cadre de démarches collectives ou individuelles, mais aussi au sein du FONJEP par exemple afin de construire l'outillage nécessaire à l'accompagnement de l'évolution des modèles socio-économiques.

Au sein de notre réseau, on peut citer par exemple tout le travail de capitalisation qui aura lieu au premier semestre 2021 à la suite de la recherche-action sur les modèles socio-économiques des fédérations, mais aussi un chantier qui s'ouvre autour de l'identification des domaines stratégiques d'activités dans les centres sociaux.

À toutes fins utiles, les éléments présentés ci-contre sont issus de la plateforme : trajectoire-socioeco.crdlae.org

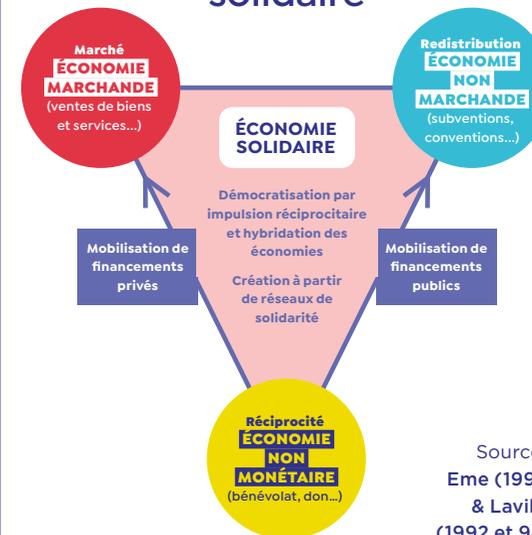
3. Des modèles économiques aux modèles socio-économiques

Si l'on parle aujourd'hui de modèles socio-économiques, c'est en référence notamment aux travaux en socio-économie (Laville, Sainsaulieu, Gardin) qui ont inscrit dans la grille d'analyse de l'économie solidaire le double encastrement des associations : à la fois dans la société (crystallisation des besoins et attentes individuelles en les transformant en projet d'actions collectives) et politique (relations avec les pouvoirs publics : lien entre l'action publique et l'action collective). Cela permet notamment de sortir d'une approche orthodoxe assimilant l'économie au marché capitaliste pour prendre en compte la pluralité des comportements économiques.

Cette approche emprunte à ce que l'on appelle l'école polanyienne (en référence à l'économiste Karl Polanyi) dont les travaux permettent de dépasser cette approche marchande de l'économie qui empêche de comprendre la spécificité des initiatives solidaires. Ainsi, une définition formelle de l'économie qui privilégie les mécanismes du marché considérerait qu'il s'agit de « l'étude des choix rationnels par confrontation entre offre et demande des biens et services échangés en situation de rareté ». L'approche substantive mobilise elle le terme économique à partir de « la dépendance de l'homme par rapport à la nature et à ses semblables. Il renvoie à l'échange entre l'homme et son environnement naturel et social. Cet échange fournit à l'homme des moyens de satisfaire ses besoins matériels ». Ainsi, les travaux sur l'économie solidaire (Gardin et Laville notamment) ont actualisé cette approche pour prendre en compte la pluralité des comportements économiques.

Ce dépassement permet ainsi de considérer trois grands comportements économiques dont les modalités d'articulation sont aussi à analyser ! Le schéma ci-après synthétise ces différentes approches.

Le triangle de l'économie solidaire



Source :
Eme (1991)
& Laville
(1992 et 94)

L'économie marchande

L'économie marchande (vente de biens et de services) entendu comme un « échange basé sur l'argent avec recherche de maximisation des intérêts dans une situation de rareté ». Pour comprendre comment l'économie marchande est mobilisée dans l'économie sociale et solidaire, il faut dépasser une approche où les ressources provenant de l'achat de service ou de biens sont un marché motivé seulement par l'intérêt d'un client. Ainsi, les travaux de Polanyi montrent comment les ventes de biens et services sont diversement encadrés dans les relations sociales et politiques. On peut ainsi citer l'exemple des services aux personnes comme l'accueil de la petite enfance où les revenus sont adaptés aux besoins des destinataires de l'activité, en s'appuyant sur les ressources de la redistribution mobilisées par les initiatives solidaires afin de rendre le service accessible au plus grand nombre.

1 Laville J-L. Sainsaulieu R., 2013. L'association. Sociologie et économie. Paris. Fayard

La redistribution

La redistribution ou économie non-marchande a « dans nos économies [une place] non dominante mais centrale s'appuyant sur la démocratie représentative, les régimes d'assurance sociale, les services publics ». Elle peut se définir comme un « mouvement d'appropriation vers un centre puis de celui-ci vers l'extérieur », c'est notamment le sens de l'impôt. « Dans les ressources, il s'agit des appels d'offre, subventions, conventions, exonérations de charges sociales, déductions d'impôts ».

La réciprocité en impulsion

La réciprocité à l'instar des dons et du bénévolat joue un rôle central dans ces différents comportements économiques puisque c'est quasi toujours par une impulsion « réciprocaire » (car il y a implication volontaire de personnes et de réseaux) que sont fondées les initiatives. La réciprocité « exige une réponse adéquate, non une égalité mathématique » (Polanyi). Il y a une importance forte à valoriser les ressources provenant de la réciprocité et à caractériser les relations entre acteurs. En effet, l'impulsion « réciprocaire » diffère d'une étude de marché ou d'une enquête de besoin, l'analyse des formes de réciprocité permet ainsi de rendre compte de l'initiative de démocratisation de l'économie et de la dimension socio-politique de celles-ci. Il s'agit ainsi aussi d'analyser l'encastrement de cette impulsion « réciprocaire » dans le cadre du marché comme de la redistribution. Les travaux sur la réciprocité permettent de distinguer plusieurs approches qui renseignent sur le cadre d'impulsion des initiatives :

- « Une réciprocité inégalitaire qui associe un groupe distinct de celui à qui le service est destiné (exemple de certaines pratiques caritatives) »
- Une réciprocité égalitaire au sein d'un groupe homogène et auto-organisé (coopératives, mutuelles) »
- Une réciprocité égalitaire multilatérale associant des acteurs hétérogènes variés, usagers, salariés ou bénévoles »



Si l'on regarde ainsi les travaux sur les modèles socio-économiques associatifs aujourd'hui, on peut être amené à considérer - notamment dans les travaux de la CPCA comme de KPMG- que la réciprocité a une place limitée puisqu'elle est uniquement abordée par l'angle de la cotisation ou de la philanthropie. Il y a un risque à réduire l'analyse de l'hybridation des ressources au mixage financements privés / financements publics qui peut se retrouver dans les tendances à des modèles socio-économiques de l'entrepreneuriat social où la réciprocité est peu présente. En observant la mobilisation de l'économie « réciprocaire », on donne ainsi davantage de place au bénévolat et à l'interrogation de la place du marché dans les activités conduites (impulsion, encastrement) et de la redistribution (rapport aux politiques publiques). C'est ainsi notamment s'intéresser à la place de la mobilisation citoyenne dans la construction des modèles associatifs.

4. Mobiliser l'analyse de l'hybridation des ressources

Au-delà de ces éclairages conceptuels, l'analyse de l'hybridation des ressources permet de ne pas se limiter à des données chiffrées mais d'avoir une analyse qualitative sur les places respectives du marché, de la redistribution et de la réciprocité dans le fonctionnement associatif. Il s'agit notamment de comprendre :

- « L'origine des ressources, les acteurs qui apportent les ressources (ex. : particuliers, secteur privé, secteur public, l'économie sociale et solidaire, etc.) ; »
- Le mode d'échange, la manière dont ces ressources sont attribuées (ex. : achats de services, subventions et conventions, don et bénévolat, etc.) ; »
- Le type de relation entre acteurs (ex. : relation fondée sur l'acquisition de biens et services, application de décisions publiques, relation prenant en compte les acteurs de l'échange, etc.) ; »
- Les motivations d'attribution de ces ressources (ex. : intérêt individuel, intérêt général, don et contre don, etc.) »²

Grâce à cette analyse, on peut notamment déterminer quel est le comportement économique dominant de l'association sachant que plusieurs comportements seront toujours présents. Il peut s'agir d'un comportement en quasi entreprise où l'économie de marché a une place prépondérante, d'un comportement de quasi administration où la structure est en lien étroit aux institutions de tutelle ou d'un comportement d'hybridation des ressources afin de préserver et développer une logique de réciprocité aux fondements.

S'agissant des relations avec les pouvoirs publics, les travaux sur les modèles socio-économiques permettent également d'identifier « plusieurs modes d'attribution de fonds publics et des modes de régulation différents :

- À partir de critères fixés unilatéralement par

² In Bucolo E, Eynaud P., Gardin L., 2019, Les modèles socio-économiques associatifs, Revue de littérature, INJEP Notes & rapports/ Revue de littérature - Page 31

c'est possible!
.me

Pour poursuivre les réflexions, un peu de lecture avec la revue de littérature de l'INJEP sur Les modèles socio-économiques associatifs réalisée par Bucolo E, Eynaud P., Gardin L., 2019 :

cestpossible.me/ressource/modeles-socio-economiques-associatifs-revue-de-litterature-de-linjep

les pouvoirs publics dans le cadre d'une régulation tutélaire ;

- À partir d'appels d'offres au meilleur rapport qualité/prix dans le cadre d'une régulation marchande concurrentielle ;
- À partir de critères négociés avec les pouvoirs publics dans le cadre d'une régulation conventionnée »³

Régulation tutélaire, régulation concurrentielle et enfin régulation conventionnée, c'est ce dernier type qui est le plus en phase avec une reconnaissance du projet associatif et de sa dimension « réciprocaire ».

Enfin, nous ne développerons pas la question de la gouvernance mais il est important de rappeler les enjeux qui pèsent sur elle en terme d'hybridation des ressources et de renforcement des logiques « instituantes », d'où l'importance du choix dans ses formes pour permettre l'innovation.

Au total, le décloisonnement entre l'économie et le politique auquel nous sommes invités par l'approche socio-économique doit permettre de mieux valoriser les différentes dimensions des associations. Il s'agit ainsi aussi pour les acteurs associatifs - entre les injonctions à la marchandisation et aux engagements dans l'évolution des modèles socio-économiques - de davantage questionner la relation entre modèle socio-économique et projet politique. Ce questionnement doit permettre notamment d'identifier des pistes de recomposition des ressources économiques « permettant aux associations d'atteindre une « multi-dépendance » en préservant à la fois leur autonomie et une marge de manœuvre vis-à-vis des régulations publiques et du marché. »

³ In Bucolo E, Eynaud P., Gardin L., 2019, Les modèles socio-économiques associatifs, Revue de littérature, INJEP Notes & rapports/ Revue de littérature - Page 41

5. Un détour par l'économie de la fonctionnalité et de la coopération

Complémentaire de l'approche par la socio-économie et l'économie plurielle, nous avons souhaité faire un détour par l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Ce détour a été notamment initié par l'étude conduite par le FONJEP sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire (confère encart) à l'occasion de laquelle une expérimentation a été confiée au laboratoire de recherche **ATEMIS***. Nous avons rencontré à cette occasion Romain Demissy, docteur en sciences économiques et intervenant chercheur au sein de ce laboratoire d'intervention-recherche. Au cœur de son projet : la volonté de réintroduire la question du travail comme axe de compréhension des mutations sociétales et des enjeux du développement durable, comme levier des évolutions des entreprises, des institutions et des territoires. Atémis est fondé sur une approche pluridisciplinaire (économie, sociologie, ergonomie, gestion...) qui prend ses sources dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Il s'agit pour eux d'un référentiel, une manière d'aborder la question des modèles socio-économiques pour penser autrement les modèles économiques. Nous empruntons ici les éléments issus de son intervention et de ses apports.

C'est possible!
.me

Retrouvez l'interview de Romain DEMISSY
sur C'est possible

cestpossible.me/ressource/a-propos-de-leconomie-de-la-fonctionnalite-et-de-la-cooperation

Glossaire

* **ATEMIS** est un laboratoire d'intervention et de recherche qui regroupe une quinzaine d'intervenants-chercheurs sur une base pluridisciplinaire. Ils ont notamment piloté l'une des expérimentations sur les associations de jeunesse et d'éducation populaire dans le cadre des travaux du FONJEP. En savoir plus : www.atemis-lir.com

Modèles économiques et modèles monétaires

Dans l'approche développée par ATEMIS, on note ainsi que l'on ne retrouve pas le terme « modèles socio-économiques » mais uniquement la terminologie de modèle économique d'une organisation entendue sur deux registres. D'une part la dimension « réelle » du modèle économique qui est un processus de création et de production de la valeur et de son appropriation par le système client et d'autre part la dimension « monétaire » du modèle économique : un processus de capture de la valeur sous forme monétaire et de sa répartition. Cette entrée nous invite ainsi à ne pas réduire les enjeux des modèles économiques à des enjeux de financements mais bien à une réflexion plus large sur ce que l'on cherche à produire comme valeur et

quelles ressources vont être mobilisées et utilisées de manière efficace et pertinente. Dans ce cadre, l'intérêt va être porté sur les 6 domaines qui structurent le modèle économique d'une entreprise et qui le lient à son environnement : la proposition de valeur, le mode de mobilisation et de développement de ressources, le mode d'organisation de la production (interne/externe), le mode de contractualisation, le mode d'accumulation et de répartition de la valeur et le mode de gouvernance.

D'une logique industrielle à une logique servicielle

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération appliquée d'abord au monde de l'entreprise vient apporter un éclairage singulier sur le monde associatif. Elle propose de changer de

regard sur les modèles économiques qui sont ancrés dans une logique industrielle. En effet, dans cette logique l'évaluation est fondée sur la mesure des résultats : qualité (normalisée et mesurable), productivité (intensité du travail, économies d'échelles, spécialisation, progrès technique) et rentabilité. Le modèle économique d'entreprise dominant est en effet fondé sur une double logique : industrielle (produire plus et vendre plus de biens et de services conçus comme des quasi-biens) et financiarisation (primat de la finance sur les autres domaines de résultats). Aujourd'hui, cette dynamique montre ses limites avec les impasses économiques, écologiques et sociales incompatibles avec une approche en terme de développement durable. Il s'agit alors de passer à une logique servicielle plus ancrée dans les réalités des activités contemporaines. Une réalité que

Partie B

Modèles socio-économiques :
s'approprier le sujet !

l'on peut éclairer à travers notamment le mouvement de la tertiarisation (évolution des emplois de service dans la part des emplois globaux) et celui de la servicialisation (mutation de l'activité de travail avec le développement de la nature servicielle et relationnelle de l'activité de travail).

Lorsqu'on évoque la notion de service, on parle alors d'une production de valeur par la transformation de l'état du bénéficiaire. Ces activités de service se caractérisent par : la co-production, la co-localisation et le fait qu'elles soient concomitantes. Notons également qu'elles ont des effets immédiats et à plus long-terme, que leur production est non mesurable et non dénombrable, qu'elles mobilisent des « ressources » qui ne s'épuisent pas à l'usage et ont donc un potentiel de croissance compatible avec le Développement Durable. Appliqué à l'activité des centres sociaux, il s'agit ainsi de considérer que nous nous envisageons ou avons été poussé à envisager l'activité comme une production de biens, où la valeur créée est évidente. Or, par essence, les activités des centres sociaux ne sont pas maîtrisables, car on ne connaît pas à l'avance les participants, leurs

aspirations et la façon dont ils vont contribuer à créer de la valeur. Il s'agit alors de passer à une logique de formalisation pour rendre compte, formaliser ce que l'on produit. Par ricochet, cela fait passer l'objet du partenariat sur l'intérêt de l'activité en elle-même plutôt que sur la valeur créée attendue comme mesurable.

Faire évoluer notre rapport à l'évaluation et au travail

Ainsi, l'approche par l'économie de la fonctionnalité et de la coopération vise à décaler le regard pour repenser la cohérence entre activité et organisation au regard du réel du travail et non par une formalisation imposée notamment par l'extérieur. Dans ce cadre, l'étude conduite avec le FONJEP a permis de voir que l'un des leviers d'évolution portait sur nos pratiques d'évaluation. L'évaluation est souvent un objet de réticence puisque pensée dans une logique défensive (« on a bien fait ce qui est prévu ») où le prescrit est une garantie de la valeur créée. Il y a ainsi une tendance à envisager les activités d'éducation populaire avec un œil in-

Photo : Marta Nascimento



dustriel, cela se traduit par des modalités d'évaluations des activités des associations autour de critères de qualité matériels : « nombre de personnes accueillies », « nombre de projets menés », etc. Cette approche rend invisible la complexité de l'activité et de ce que l'on sait produire. Il s'agit ainsi de passer à une logique de l'évaluation plus offensive pour montrer à voir ce que l'on pense être les éléments de valeur et sur lesquels peuvent s'engager les discussions avec les partenaires.

Cette approche renouvelée de l'évaluation a aussi une incidence sur le travail et sur nos modalités de coopération. En évitant le double jeu d'une activité réelle traduite en activité formelle à travers des grilles, il s'agit ainsi de diminuer cet effort constant de traduction et d'adaptation. Il y a là le germe d'une refonte du partenariat en déplaçant l'objet de coopération sur les valeurs créées par les organisations à partir d'une activité. Un germe aussi d'évolution des métiers en évitant l'écueil d'une direction uniquement centrée sur cette traduction de l'activité et des salariés-opérateurs qui tiendraient le réel de l'activité au quotidien. Ainsi, l'alignement entre financements et projet poli-

tique semble possible dans le renouvellement de l'accord sur les formes de valeur que l'on cherche à produire. Il s'agit aussi de penser l'évaluation comme un processus finalisé dans une organisation réflexive, où chaque acteur de la communauté est contributeur du processus.

Enfin, notons que cette approche renouvelée de l'évaluation est notamment convoquée aujourd'hui dans le cadre de l'expérimentation sur l'impact social des centres sociaux conduite avec la FONDA à travers le « hackage » de la notion de chaîne de valeur élargie⁴.

Dans cette acception, l'évolution du modèle économique peut alors être pensé comme un pilotage par les ressources d'une trajectoire d'innovation où le changement n'est pas la transition vers une cible déterminée mais l'engagement d'un mouvement tirant partie des activités d'aujourd'hui. Dans ce cadre-là, le pilotage de cette trajectoire relève du travail de direction où l'évaluation joue un rôle central.

4 Plus d'informations sur : fonda.asso.fr/les-experimentations-ess-et-creation-de-valeur

À propos de l'étude sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire conduite par le FONJEP

FONJEP

Face aux évolutions structurelles majeures du contexte et dans

la droite ligne de sa vocation de soutien aux projets de ces associations, le FONJEP a souhaité depuis 2017 – en lien avec le CNAJEP – entamer des réflexions sur les modèles socio-économiques des associations du secteur.

La démarche s'inscrit dans une visée de transformations sociales dont l'enjeu est de nourrir la réflexion et l'action sur le sujet. Depuis 2017, la démarche a notamment consisté en une enquête auprès de 4000 associations puis à un cadrage du projet et au lancement de 4 expérimentations conduites par 4 « laboratoires » de recherche et regroupant 45 associations au totale. Pour chacune de ces recherches, un centre social associatif était présent ! En Juin 2019, les

fruits de ces expérimentations ont été présentés lors de l'AG du FONJEP et ont donné lieu à une première production, disponible sur cestpossible.me. Une partie de la publication proposée ici s'alimente d'ailleurs des travaux conduits avec le FONJEP !

c'est Possible!
.me

cestpossible.me/ressource/experimentations-sur-les-modeles-socio-economiques-des-associations-de-jeunesse-et-deducation-populaire

Pour tout connaître des travaux du FONJEP sur le sujet : fonjep.org/modeles-socio-economiques/experimentations

Un regard sur les différentes approches des modèles socio-économiques

À l'occasion du séminaire modèles socio-économiques de janvier 2020, Mathilde Renault Tinacci, chargée de recherches à l'INJEP nous a partagé quelques éléments d'analyse sur les différentes approches des modèles socio-économiques.



Bien que se voulant à distance des modèles institutionnels, les centres sociaux comme la plupart des grandes associations de Jeunesse et d'Education Populaire (JEP) sont devenus des partenaires historiques des pouvoirs publics. Ces relations partenariales, si elles ont permis aux structures JEP de longtemps se préserver de la question des

modèles économiques ont entraîné d'autres effets sur le projet associatif : le développement urbain au cours de la seconde moitié du XX^{ème} siècle entraîne la construction d'équipement de proximité induisant le développement de politiques gestionnaires. La complexité de cette gestion a entraîné la professionnalisation rapide du secteur. Parallèlement, avec les mutations de l'économie française

et des modalités nouvelles de contribution à l'action publique, les relations avec l'Etat se modifient. À une « relation fusionnelle » se substitue alors une « relation négociée et contractualisée » entre l'État, les collectivités et les centres sociaux (Bresson, 2002). Au niveau national de grandes orientations sont bientôt imposées aux centres sociaux, davantage tournées vers le social pur que vers l'animation

socio-culturelle, ainsi que des procédés évaluatifs des activités sociales accomplies. On souligne alors le cantonnement des centres sociaux à un rôle d'opérateur ou de « prestataires de services » (Coti, 2016). Ainsi, les travaux de recherche sur les centres sociaux semblent montrer qu'au-delà des contraintes financières nouvelles, des obligations contractuelles, de la montée d'une régulation concurrentielle, c'est plutôt la perte de sens qui est susceptible de fragiliser l'activité et le projet des centres sociaux. Une perte de sens qui concerne aussi bien les bénévoles que les salariés sur le terrain et qui amène aujourd'hui les centres sociaux à s'intéresser à ces questions de modèles socio-économiques.

Les développements qui suivent ont pour but de voir ce que ces constats changent pour les centres sociaux et de présenter les grilles de lecture des modèles socio-économiques les plus adaptées à partir de 4 dimensions : la focale théorique choisie, le rapport à l'état ou aux collectivités préconisé, l'apport de la grille et ses limites. On distingue ainsi la grille des **modèles socio-économiques adaptatifs**, la grille des **modèles économiques serviciels** et enfin la grille des **modèles socio-économiques du double encastrement social et politique**.

Aujourd'hui la plupart des recherches/expérimentations sur le secteur associatif – dont celles présentées infra – s'accordent sur la nécessité de replacer le modèle économique dans le giron du projet associatif sans le contraindre, et d'y intégrer l'aspect financier mais également les dimensions

sociales sur lesquelles s'appuie la construction des activités économiques : les « alliances territoriales », le « rôle des usagers », ou encore les diverses formes d'« encastrement ». De plus, elles contestent presque toutes l'existence d'un modèle standardisé. On y parle de « référentiels », de « parcours d'expérience » ou encore de « soutien aux dynamiques relationnelles ou professionnelles préexistantes ». Les trois grilles de lecture qui suivent montrent l'intérêt d'étudier minutieusement les diverses conditions sociales sur lesquelles s'appuie la construction des activités économiques.

LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES TRANSITIONNELS OU ADAPTATIFS

Basée sur une lecture moins critique de l'économie et centrée sur l'accompagnement direct des structures associatives, la perspective que l'on retrouve dans les modèles socio-économiques proposés par Le Rameau⁵, l'Adasi, la CPCA (actuellement Le Mouvement Associatif) est pensée dans une logique directement opérationnelle avec des outils directement mobilisables. Elle a pour objectif une adaptation rapide des structures associatives au contexte économique et social, contemporain. La Boussole stratégique d'un projet d'intérêt général, en constitue l'illustration. Le modèle économique associatif y est présenté dans son aspect

⁵ Le Rameau est un laboratoire d'innovations partenariales – plus d'informations : lerameau.fr

Glossaire

* Le **New Public Management** (nouvelle gestion/management public) est une nouvelle forme de gestion publique basée entre autres sur une culture du résultat et l'emprunt de pratiques et d'outils issus du privé. En savoir plus : cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2012-2-page-1.htm

monétaire avec une orientation stratégique visant à anticiper les transformations à venir. Dans une logique instrumentale, l'engagement y apparaît davantage comme une ressource monétaire supplémentaire susceptible d'être valorisée et d'apporter de nouvelles ressources dans une logique instrumentale. Le rapport à l'État et aux collectivités est également envisagé comme une alliance et une ressource potentielle. Ces alliances sont un ensemble de ressources qui vont servir au développement du projet associatif. Dans cette stratégie, le capital social ou capital immatériel peut permettre des financements supplémentaires permettant la poursuite du projet. Cette grille d'analyse permet une distanciation car il s'agit ici de poser des hypothèses et des scénarii avant de décider de la meilleure solution à adopter. Elle est en ce sens facilement accessible et opérante à court terme pour une structure associative. En employant le même vocabulaire et en se référant au même champ sémantique de compréhension (**New Public Management***), elle permet de se faire comprendre plus facilement des pouvoirs publics et des institutions du marché. Cette grille d'analyse s'adresse surtout aux dirigeants. Elle laisse peu de place aux bénéficiaires (habitants, bénévoles) et à une démarche de



Partie B

Modèles socio-économiques : s'approprier le sujet !

réflexivité. Il est difficile d'y repérer les financements mixtes (type mécénat de compétences ou mise à disposition d'un salarié).

LES MODÈLES ÉCONOMIQUES SERVICIELS

L'économie de la fonctionnalité* (proposé par ATEMIS) se situe dans la lignée de la théorie de la régulation. C'est une économie servicielle (qui ne concerne pas le seul secteur tertiaire) qui s'intéresse à l'usage d'un produit plus qu'au bien lui-même. Nous sommes en train d'épuiser les ressources terrestres. Face aux enjeux du développement durable, l'économie de la fonctionnalité (EF) s'intéresse « aux usages et aux bénéfices réels rendus par l'activité économique » plutôt qu'à la production et à la vente de biens. Cette innovation stratégique de rupture tend à substituer à la vente d'un bien, celle d'un service ou d'une solution associée « biens + services » et la mise à disposition de solutions intégrées de biens et de services répondant à des attentes et des besoins essentiels de la société actuelle dans une logique de développement durable. On va vendre un confort-service plutôt que de vendre un nouveau bien (logique fordiste). C'est une logique de mutualisation dans laquelle on adapte son mode de vie, de consommation ou de production... On ne s'intéresse pas seulement à la finalité mais à tout ce que le processus (vente plus usages) va permettre, ce qui amène également à repenser complètement ce processus en fonction des usages.

Cette grille de lecture vise à :

- dissocier croissance économique et croissance des flux financiers
- envisager d'autres indicateurs (performance sociale, environnementale, économique)
- s'intéresser au processus plutôt qu'à la finalité.

ÉVALUATION ET ERGONOMIE

Pensée à l'origine pour être appliqué à des entreprises, cette grille d'analyse permet de s'intéresser à deux focales. L'une est centrée sur l'évaluation (comment on peut créer de la valeur autrement que par la simple production – aspect quantitatif – en intégrant la performance sociale, la performance environnementale et la performance économique). L'autre s'intéresse à l'ergonomie et au décalage entre travail prescrit et travail réel et à tous ces petits boulots invisibles des salariés. L'EF propose d'intégrer, dans cette création de valeur, les dimensions liées à ce travail invisible et celles aussi qui sont liées au bien-être au travail. Dans le cas d'une association, on ne s'intéresse pas seulement au service rendu mais à tout ce que cela a produit (expériences, apprentissages ...) et qui n'était pas forcément prévu au départ. En s'intéressant aux effets collatéraux produits, on met en œuvre un rapport pédagogique à l'État et au partenaire à qui on explique ce qu'est un centre social et ce qu'il produit même si ce n'était pas forcément attendu (et qui va au-delà de la promotion de la santé ou de la lutte contre la précarité). Il s'agit de leur enseigner « la valeur » développée et non la valeur

Glossaire

* La théorie de la régulation est une des deux grandes écoles économiques hétérodoxes françaises. Il s'agit d'une théorie économique qui s'intéresse aux facteurs de déstabilisation des régimes d'accumulation et aux réponses institutionnelles permettant de rétablir cet équilibre. En savoir plus : BOYER Robert, *Théorie de la régulation*, 2004, Ed. La Découverte

attendue. Le processus est plus important que la finalité et les liens avec les partenaires font partie des conditions de la réussite du projet et de la grille de lecture d'évaluation finale. L'intérêt de cette démarche, c'est que cela permet de prendre en compte les questions de bien-être au travail, les écarts entre travail prescrit et travail réel et les facteurs de risques au travail. De plus, lorsqu'il y a des problèmes de relations avec les financeurs, d'évaluation, de mesure de l'impact social et de création de valeurs, l'EF offre une théorie et des outils utiles à mobiliser. Enfin l'EF prend en compte l'importance de l'environnement et de son inscription dans un territoire. Le territoire n'est pas seulement un espace dans lequel on va trouver et mobiliser des ressources. Il est un acteur qui permet de créer de la valeur sociale et économique, en tant qu'il permet de développer un ensemble de projets. En revanche, il est compliqué pour une association de prendre en charge seule ce concept car cela demande une bonne maîtrise de son environnement institutionnel et territorial. Il est en effet difficile de procéder à un tel travail sans accompagnement et sans intervention d'une tierce personne



ou d'un médiateur. Et cette grille d'analyse demande beaucoup de temps en interne pour y travailler avec les bénévoles et les salariés.

LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DU DOUBLE ENCASTREMENT : ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Le concept du double encastrement vient de la théorie de l'école substantive (cf. encart) liée aux travaux de Karl Polanyi. Il est porté notamment par Jean-Louis Laville, Alain Caillé ou encore Marthe Nyssens en Belgique (liste non exhaustive).

Karl Polanyi observe deux types d'encastrement :

- l'encastrement social ou encastrement étayage (dans une relation de marché on s'intéresse à toutes les conditions sociales qui vont permettre la réalisation d'un marché – les règles et les normes qui encadrent ce marché et les conditions des relations elles-mêmes)

- et l'encastrement politique ou encastrement insertion (c'est-à-dire le lien entre l'économie et le système qui fait tenir l'ordre social – au XX^e siècle l'ordre social est basé sur le politique, le politique et l'économique travaillent ensemble). Il s'agit d'évaluer jusqu'à quel point les différents ordres du social (économie et politique, religion) sont autonomes et jusqu'à quel point ils sont subordonnés les uns par rapport aux autres.

Mais Karl Polanyi constate qu'il y a un problème de désencastrement (Chochoy, 2015) car l'ordre social qui était au départ extra économique devient peu à peu économique. Le marché auto régulateur tend à prendre la place du politique en étant à la fois l'économie et l'institution régulatrice du social. Le marché, la façon de penser le marché, les représentations collectives, la façon d'organiser le social, tout est pénétré par le

POUR ALLER PLUS LOIN

• LES SYSTÈMES ÉCONOMIQUES DANS L'HISTOIRE ET LA THÉORIE

1957

Auteur : Karl Polanyi

Les travaux de Karl Polanyi renouvellent l'approche économique par une réflexion qualifiée de « substantiviste » par laquelle il décrit et met en avant ce qu'il dénomme la position fondamentalement « encastree » de l'économie dans la société. Le terme « économie » a ainsi deux significations : la signification formelle qui désigne l'économie en tant que logique de l'action rationnelle et de la prise de décision, comme un choix rationnel entre des usages distincts de ressources ou moyens limités. La seconde, le sens substantif, par opposition, ne présuppose ni la prise de décision rationnelle ni des conditions de rareté. Elle désigne simplement l'étude des choix humains qui leur permettent de vivre dans leur environnement social et naturel.

marché. Emerge alors un ordre social nouveau, où le marché qui englobe tout devient une fiction organisatrice du social. Le marché y devient la forme concrète et véritable de l'économie et l'entreprise à capitaux et sa rationalité économique (gain et intérêt) est perçue comme la norme d'efficacité que toutes les organisations devraient suivre.

De ce fait, les différentes formes de pluralités (sociale, organisationnelle,



Partie B

Modèles socio-économiques :
s'approprier le sujet !

des fonctionnements et des normes, des représentations sociales) qui organisent le monde sont alors niées ou mises à l'écart. Face à cette réduction de l'espace démocratique, Karl Polanyi postule qu'il faut réagir et s'intéresser à des économies plurielles qui ne soient pas basées sur la seule logique de marché. Reste que cette grille d'analyse est plus largement mobilisée dans le monde de la recherche que chez les consultants ou les accompagnateurs du monde associatif.

RÉCIPROCITÉ

La clé de voûte de cette grille d'analyse, c'est celle de la réciprocité qui permet de sortir d'une grille de lecture centrée sur le marché et d'intégrer de nouvelles ressources non monétaires dans l'action économique en s'intéressant à d'autres dimensions (l'engagement, le bénévolat, la gouvernance...) qu'aux seuls attraits du gain et de l'intérêt. Dans cette grille d'analyse, globale, on s'intéresse également à la proximité et aux habitants d'un territoire car celui-ci joue un rôle très important.

Dans cette grille d'analyse, il y a un rapport critique voire réflexif à l'Etat et aux collectivités. Réflexivité pour éviter les logiques isomorphes (de mimétisme à l'égard des institutions dominantes dont on n'a même plus conscience) et par rapport aux différentes formes de régulation (en faisant attention à la manière dont on travaille avec les partenaires publics et financiers pour éviter de rentrer dans des régulations tutélaires ou concurrentielles). Cette grille d'analyse permet de prendre en compte la pluralité des comportements économiques ainsi que les ressources non monétaires

et invisibilisées. De plus, elle est intéressante pour les structures qui pensent qu'elles n'ont pas à rentrer dans les logiques du marché puisqu'elle relativise le modèle du marché.

Elle est aussi un moyen de répondre aux exigences démocratiques car c'est une analyse des modèles socio-économiques qui prend en compte les bénéficiaires et l'ensemble des composantes d'une association (et pas seulement les dirigeants) qui concourent aux projets d'initiatives citoyennes et solidaires.

STRATÉGIE ÉCONOMIQUE DE PROXIMITÉ

Enfin elle permet de travailler à une stratégie économique de proximité, au sein de laquelle le territoire est à la fois un point d'appui, un projet partagé et une représentation collective qui encadre l'activité économique.

Un résultat intéressant a été mis en évidence lors de la recherche menée par Maité Juan et Jean Louis Laville dans le cadre de l'expérimentation FONJEP en 2019 (confère encart supra) en mobilisant cette grille d'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Il

s'agit pour les associations, de la nécessité de diversifier les relais institutionnels, de ne pas dépendre d'un seul élu et de créer des espaces de dialogue et de négociations avec les pouvoirs publics comme avec les partenaires privés afin de renforcer à la fois le positionnement de l'association sur le territoire mais aussi pour sécuriser de potentielles ressources.

Toutefois, cette grille d'analyse est difficile à mettre en œuvre de façon opérationnelle, notamment parce qu'il est difficile de passer d'une cartographie du bénévolat et des coopérations territoriales à des outils de réflexivité pratiques pour les associations sur leur modèle socio-économique, surtout là encore, sans accompagnement.

Si on voit bien qui sont les bénévoles, les bénéficiaires et les salariés, le type de de régulation avec les pouvoirs publics et les chaînes de coopération territoriale, on voit plus difficilement la traduction concrète des changements à opérer, dans un monde guidé par la fiction régulatrice du marché comme organisateur du social.

Références bibliographiques citées

- Bresson, M., 2002, *Les centres sociaux, entre expertise et militantisme*. Paris, L'Harmattan.
- Coti, G., 2016, *Faire « avec » les habitants. « Pouvoir d'agir » et renouvellement des pratiques des centres sociaux*. *Mouvements*, 85(1), 80-86. doi:10.3917/mouv.085.0080.
- Chochoy, N., 2015, *Karl Polanyi et l'encastrement politique de l'économie : pour une analyse systémique des rapports changeants entre économie et société*. *Revue Française de Socio-Économie*, 15(1), 153-173. doi:10.3917/rfse.015.0153.

Pour ne pas conclure. Un chantier qui se poursuit..

C'est à l'exercice d'une conclusion qui n'en est pas une que nous nous prêtons pour terminer cette publication, point étape d'une priorité politique du réseau. L'aventure collective du chantier sur l'évolution des modèles socio-économiques ne peut en effet se restreindre à un seul volume et nous souhaitons poser ici les fondations du chantier et permettre davantage son appropriation.

Si la première partie de cette publication a permis de revenir sur l'histoire de ce chantier, sur le contexte spécifique des centres sociaux, sur les différentes approches mobilisées ainsi que sur des récits d'expériences de centres sociaux ou de fédération dans l'appropriation du chantier, elle se termine en particulier par le socle politique – fondement de notre démarche de réflexion.

Avec la crise sanitaire de 2020 – et dont nous ne connaissons encore que partiellement les suites et les impacts au moment de clore cette publication – nous sommes convaincus que la mobilisation des centres sociaux dans la période, leur capacité d'adaptation et leur agilité prend racine dans ce socle politique. En particulier, la période a démontré que le financement de l'animation globale sur la base de fonctions du centre social a permis d'adapter les pratiques des structures. Ainsi, « *leur vocation d'« animation globale » du territoire s'en trouve renforcée : face à cette situation inédite, la capacité à maintenir et animer le lien avec les habitant-e-s, à mobiliser des ressources humaines bénévoles et salarié-e-s, à nouer ou renforcer des coopérations avec les acteurs locaux ont été des atouts indéniables. Notre réseau a ainsi pris une part active à la solidarité qui s'est déployée partout en France* ». À travers l'établis-

sement d'un socle politique commun comme clef de voûte à nos réflexions, nous souhaitons pouvoir ainsi cheminer plus sereinement.

La seconde partie de la publication – tournée vers des approches plus théoriques et conceptuelles vise à éclairer nos travaux, à pouvoir construire nos réflexions dans les différentes approches. Il s'agit notamment – au besoin – de changer de lunettes dans le regard porté sur les moyens nécessaires à la mise en œuvre des projets sociaux !

Un livre dont vous êtes le héros !

Pour faire vivre cette publication – et à l'instar des cheminements entamés dans le réseau – il n'y a pas de voix uniques. Notre publication est une sorte de « Livre dont vous êtes le héros » ! Les cheminements sont en effet multiples pour entamer cette réflexion, en partant toujours des projets, de leurs territoires et des actualités et « cailloux dans la chaussure » qui les concernent ! Nous souhaitons ainsi poser ici un outil d'accompagnement et de mise en mouvement qui pourra prendre des formes multiples : chantiers fédéraux, expérimentations, réflexion sur le modèle socio-économique dans le cadre de l'élaboration du projet social, etc.

Les travaux pour le réseau des centres sociaux se poursuivent, cette continuité prend corps notamment dans les cinq leviers d'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux que nous avons identifiés. Ils sont aujourd'hui à l'œuvre – de façon plus ou moins forte dans le réseau – et dessinent des cheminements possibles. Interdépendants, ils se nourrissent les uns les autres et visent tous à gagner des marges de manœuvre dans le développement du pouvoir d'agir des habitants. Nous les décrivons ci-après comme autant de possibles à activer.

1 Extrait de « Le réseau des centres sociaux pendant le confinement : une image d'une France solidaire et inventive – FCSF – Mai 2020 » www.centres-sociaux.fr/le-reseau-des-centres-sociaux-pendant-le-confinement-retours-sur-une-enquete-nationale/

Renforcer notre capacité à agir avec les pouvoirs publics

Levier central de la dynamique d'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux et en cohérence avec notre socle politique, la volonté de renforcement de notre capacité à agir avec les pouvoirs publics s'incarne dans une diversité de pratiques. Citons par exemple la dynamique des pactes de coopération, la campagne 2020 « 600 élu·e·s fier·e·s de leur centre social », mais aussi l'ensemble des dynamiques d'alliances avec les collectivités, l'Etat, les CAF.

Ce levier a pour corollaire dans notre réseau la question de la coopération dans un contexte global qui prône davantage la compétition et la marchandisation de l'action associative. Il se traduit aussi dans le cadre de la révélation de la valeur créée par les structures par l'ensemble des expériences pilotes aujourd'hui dans le cadre des démarches de qualification/ évaluation de l'impact utilité sociale des centres sociaux (cf. encart).

À propos des démarches d'évaluation de l'impact social

Évaluation, mesure ... impact, utilité sociale : ces notions ont fait leur apparition depuis quelques années au sein de notre réseau. Concepts peu stabilisés, l'utilité sociale et l'impact social, leur mesure ou leur évaluation sont aujourd'hui régulièrement sur le devant de la scène. Il nous appartient donc d'identifier quelles questions ou quelle est la question qui nous est posée : pourquoi aujourd'hui ? Quel nouveau regard, quelle nouvelle analyse, quelle nouvelle comptabilité (au sens large) devons-nous construire ? Pour tenter d'introduire des éléments de réponses, 4 repères clefs ont été posés :

— **Un contexte de concurrence, de tension des financements publics, de restructurations**, avec notamment les évolutions que subit la CNAF dans sa relation avec l'Etat, la négociation de la COG et l'évolution du paritarisme ou encore au niveau territorial un constat de services publics à la baisse et de centres sociaux qui sont les derniers acteurs « publics » dans certains quartiers populaires ou territoires ruraux

— **Des défis de société qui interrogent et viennent faire évoluer nos pratiques** avec un mode de faire qui confère à nos maisons une nature hybride : maisons d'activités et de services, maison de la citoyenneté, maison-couveuse de projets. Une nature sans cesse questionnée et en évolution dont l'évaluation est un enjeu majeur aux finalités – elles-aussi- en évolution ?

— **Centres sociaux, Espaces de vie sociale – des exigences vis-à-vis de l'AVS (Animation de la Vie Sociale) et en particulier dans les engagements de la CNAF pour 2021 dans le cadre de la COG d'évaluer les actions de l'animation de la vie sociale dans une démarche construite avec les habitants.**

— **Un enjeu démocratique et de projet politique** car ouvrir l'évaluation des centres sociaux à l'ensemble des parties prenantes et en premier lieu aux habitants, c'est faire coïncider l'exigence démocratique que nous portons sur la société à l'exigence d'exemplarité sur nos structures. Cet enjeu démocratique, nous devons aussi le faire vivre dans nos modes de relations avec les partenaires : de passer d'une a-communication (une logique de plaidoyer à sens unique) à une praxis communicationnelle (faire et dire avec l'ensemble des parties prenantes).

Les expériences de démarche autour de l'évaluation de l'impact/utilité sociale des centres sociaux sont aujourd'hui nombreuses dans le réseau. Elles revêtent toutes aujourd'hui une dimension d'expériences pilotes et se nourrissent les unes les autres. Elles oscillent entre des démarches de qualification de l'utilité sociale des centres sociaux dans une logique de communication à des démarches d'évaluation du comment et du quoi de l'animation de la vie sociale à l'instar de l'expérimentation en cours avec la Fonda par exemple. Au total, un ensemble de pratiques qui ont toutes pour dénominateur commun l'ambition de répondre à la question « qu'est-ce qui compte et comment on le compte ensemble ? ».

Structurer notre capacité à agir avec des partenaires privés

Bien qu'au début du siècle (confère partie sur l'histoire des centres sociaux) les premiers centres sociaux étaient fortement financés par des « patrons », les modes de faire avec les partenaires privés nous engagent dans de nouvelles pratiques. Au-delà des aspects réglementaires qu'il faut maîtriser (confère le chantier ouvert sur la reconnaissance d'intérêt général des associations gestionnaires de centres sociaux), il s'agit ainsi parfois de dépasser nos représentations. Construire ce type de partenariats nécessite d'identifier des intérêts communs, des valeurs communes et une volonté réciproque. Autour d'enjeux partagés localement un partenariat durable et cohérent peut se construire. Il s'agit de penser alors aussi les centres sociaux comme des acteurs socio-économiques sur les territoires, d'envisager les salariés comme des habitants à part entière d'un territoire ... et d'envisager aussi des modes de coopérations diversifiés. Ce levier n'est bien entendu pas l'exclusive des acteurs associatifs, les centres sociaux en gestion par une collectivité peuvent aussi développer ce type de pratiques, en cohérence avec les autres dynamiques de la collectivité et au service du projet social élaboré !

Enfin, l'émergence de la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ainsi que de récentes actualités législatives comme la loi Pacte viennent aussi renforcer l'actualité de ce levier.



Des chiffres clefs



C'est en moyenne la part représentée par les dons et le mécénat dans le budget des associations (source : Le paysage associatif français, 2017, Tchernonog)



C'est le nombre d'entreprises mécènes en 2017 (source : Observatoire Admical) pour un budget compris entre 3 et 3,6 milliards d'euros dont 96% des entreprises sont des PME/TPE

À propos de RSE

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. En adoptant des pratiques plus éthiques et plus durables dans leur mode de fonctionnement, elles doivent ainsi pouvoir contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. Énoncé plus clairement c'est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable » ».

Source : site du ministère à la transition écologique et solidaire

Innover dans nos modèles d'organisation : mutualisation et coopération

Les dynamiques de mutualisation et de coopération sont aujourd'hui souvent prônées en direction des structures de notre secteur. Dans la façon d'appréhender ce levier d'évolution et en lien avec notre socle politique, nous ne sommes pas ici dans la promotion des logiques de mutualisation où l'économie prendrait le dessus sur le projet social. Ce levier d'évolution s'intitule ainsi « innover dans nos modèles d'organisation » car il nous invite à penser de nouvelles façons d'agir et de faire ensemble.

Si l'on regarde du côté des définitions de la mutualisation et de la coopération, on comprend ainsi que deux dynamiques sont invitées. La coopération vient du latin *cum*, avec, et *operare*, faire quelque chose, agir. Au sens général, la coopération est l'action de coopérer, de participer à une œuvre, à un projet commun. Il s'agit de la capacité de collaborer à cette action commune ainsi que les liens qui se tissent pour la réaliser². On comprend ainsi qu'il s'agit avant tout d'une posture et d'une façon d'être dans nos relations avec les partenaires sur les territoires. Lorsqu'on parle de mutualisation, il s'agit davantage d'une façon particulière de s'organiser où des ressources, des fonctions, des biens, des produits vont être mis en commun. Ce détour par des définitions nous invite ainsi à penser avec précaution ce levier.

Opportunités et nécessités

L'entrée dans des dynamiques de mutualisation et de coopération doit se penser en tenant compte du terreau local et des spécificités. Il s'agit d'être dans une volonté commune, dans une pro activité vis-à-vis d'un contexte local, d'opportunités et parfois aussi de nécessités. Dans les dynamiques à l'œuvre au sein du réseau, on observe plusieurs dynamiques dont le dénominateur commun est l'ancrage dans une volonté politique des acteurs. On trouvera ainsi sous la bannière des dynamiques de mutualisation et de coopération des formes innovantes de portage de projet entre plusieurs structures, les logiques d'associa-

tions multi-gestionnaires, des réponses à des appels à projets par plusieurs acteurs d'un territoire dans une logique de consortium (regroupement de structures dans le but de porter une action) ou encore le recours à de la mutualisation d'emplois dans diverses formes dont les groupements employeurs. Ce levier s'inscrit aussi dans les dynamiques d'achats groupés via des centrales associatives par exemple. Enfin, il faut aussi signaler ici les risques d'injonction aux mutualisations entre structures - voire aux fusions - notamment dans le cadre des nouveaux découpages administratifs. Les initiatives sont nombreuses au sein du réseau sur le sujet et demandent de l'analyse et de la prise de hauteur, citons par exemple ici un travail de thèse en cours sur la mutualisation dans les centres sociaux.

Lorsqu'on parle dynamiques de coopérations et de mutualisation, on relève des atouts en terme de gains de temps, de qualité, d'argent et d'énergie. L'un des risques identifié est de négliger la définition de règles communes et la désignation des personnes garantes du respect de ces règles. En ce sens, le portage politique des modes de coopération et de mutualisation doit être fortement pensé en amont. Par ailleurs, les dynamiques de coopération peuvent être aussi l'objet d'une valorisation auprès des partenaires.

C'est possible!
.me

Pour aller plus loin sur les dynamiques de coopération, vous pouvez consulter le hors-série de *Juris - Association : Enjeux juridiques et financiers de la coopération*.

cestpossible.me/ressource/enjeux-juridiques-et-financiers-de-la-cooperation

² Source : la toupie.org, consulté le 12 mars 2020

Développer de nouvelles offres de services et d'activités rémunératrices

Le levier portant sur le développement de nouvelles offres de services et d'activités rémunératrices par les centres sociaux est un levier à manier avec précaution mais qui mérite que l'on s'y attarde ! Comme le souligne le socle politique du chantier, l'économie est au service du projet social, il ne s'agit donc pas de développer des activités visant uniquement à générer des excédents de gestion mais bien à développer une posture dite entrepreneuriale par le centre social. Avant de voir comment cela se traduit dans les centres sociaux, faisons un bref rappel juridique...

Pour les centres sociaux associatifs, la définition de l'association loi 1901 stipule qu'il s'agit d'un contrat par lequel 2 personnes, au moins, « mettent en commun leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ». Cette définition signifie que la démarche est désintéressée et que l'association n'est pas guidée par la recherche du profit. Ainsi, une association n'est en principe pas soumise aux impôts dûs par les personnes exerçant une activité commerciale (TVA, impôt sur les sociétés et contribution économique territoriale). Lorsqu'une association décide de conduire une activité lucrative, elle peut continuer à être exonérée si elle remplit trois conditions : une gestion désintéressée, ses activités commerciales ne concurrencent pas le secteur privé et l'activité lucrative représente une part marginale du budget de l'association et ses activités non lucratives restent prépondérantes. Si les recettes lucratives représentent une part prépondérante des ressources de l'association alors elles sont soumises à déclaration et imposition dès le 1^{er} euro, si elles sont marginales dans le budget alors elles sont soumises au-delà d'un montant fixé - en 2019 - à 63 059€³.

³ Pour en savoir plus : associations.gouv.fr/l-association-et-les-impots-commerciaux.html

Sur ces questions de portage d'activités lucratives, il existe également une distinction entre une stratégie de sectorisation (l'association porte en son sein les activités lucratives mais les sectorisent comptablement) ou de filialisation (l'association crée une structure ad hoc qui porte les activités lucratives)⁴.

Frontières avec le projet social

Au-delà des questions juridiques, le développement de ce type d'activités ou de services est à regarder au cœur du projet social. Dans les différents exemples repérés au sein du réseau, les impulsions de ce type d'activité sont plurielles et la dimension liée à la fiscalité pas toujours présente. En effet, il s'agit pour les centres sociaux d'une dimension qui touche souvent à l'évolution d'une activité, à l'histoire du centre sur son territoire ou au développement d'actions d'innovations sociales qui viennent convoquer différentes activités et différents modes de déploiement.

Au cœur de ces projets, sont souvent convoqués une analyse des besoins des habitants, des besoins du territoire ou encore la présence de compétences internes à développer. Il faut également distinguer ce qui relève d'activités « cœur de métier » de ce qui relève d'activités « hors cœur de métier ». Le développement de ce type d'activités et de services vient aussi convoquer de nouveaux savoir-faire : étude de marché, business plan, etc...

L'un des freins repéré est celui de la baisse (ou d'une accélération du retrait) des financements publics sur ces actions au fur et à mesure que l'autofinancement progresse, le soutien public étant généralement nécessaire à leur impulsion. Cela doit être bien entendu pensé initialement dans le déploiement des projets. Enfin, l'articulation à notre ambition politique d'accompagner les projets des habitants et le développement du pouvoir d'agir résonne aussi dans une dimension où le centre social devient incubateur de projets de créations d'activités - que ceux-ci soient portés en interne ou à l'externe.

⁴ Pour en savoir plus : service-public.fr/associations/vosdroits/F31838

Être reconnu, se reconnaître et agir comme acteurs économiques (ESS) sur les territoires



Le dernier levier d'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux est éminemment transversal. Il vient en complémentarité du socle politique et invite notamment à davantage agir en tant qu'acteur de développement socio-économique. Il est aussi une invitation à une inscription dans la famille des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, famille très diversifiée dans ses formes mais dont la loi de 2014 (confère encart) vient donner des jalons.

Pour les centres sociaux, c'est une complémentarité avec l'inscription dans le développement social local, l'éducation populaire et qui fonde aussi une partie de l'identité des structures. Le centre social comme acteur de développement social et économique se vit à travers plusieurs formes : co-portage ou co-production de projets innovants et solidaires, co-construction avec d'autres acteurs et parties prenantes, etc. Il y a également un lien étroit avec le développement du pouvoir d'agir et l'ensemble des initiatives citoyennes qui émergent en lien avec la santé, la consommation, les loisirs, le développement durable, l'entrepreneuriat, le numérique, etc. Ils concernent et mobilisent - à chaque fois - une pluralité d'acteurs ! Très concrètement, cette reconnaissance et cet ancrage dans l'ESS s'incarne par une pluralité de pratiques en cours au sein des centres sociaux, citons par exemple :

- L'animation du développement socio-économique territorial, avec un rôle de catalyseur du centre social dans l'hébergement d'initiatives d'habitants, dans l'animation de club d'entreprises, dans la participation à des **PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Économique)***
- L'accompagnement à la création d'activités, à l'instar des coopératives de jeunesse et de services⁵ ou encore l'accompagnement d'entrepreneur·euse·s au sein des centres, en mode individuel ou collectif
- La promotion de l'Économie Sociale et Solidaire au travers d'actions de communication, d'organisation de débats, etc.
- En tant qu'employeur dans la participation à des groupements, dans l'accompagnement à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en alliances sur les territoires notamment

Enfin, l'ancrage du réseau des centres sociaux se vit aussi dans la participation aux dynamiques de représentation, de débats et d'échanges au niveau des fédérations et unions, par exemple dans notre inscription au sein des Mouvements Associatifs locaux et des Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire

5 À découvrir ici : cooperer.coop/les-cooperatives-jeunesse-de-services

À propos de la loi ESS

La loi du 31 juillet 2014 sur l'économie sociale et solidaire (ESS) donne un cadrage du champ. Elle reconnaît les associations dans leur appartenance à l'ESS aux côtés des acteurs historiques de l'économie sociale (coopérative, mutuelles) et des entreprises sociales. Elle souligne également le caractère entrepreneurial des structures de l'ESS en privilégiant la notion d'utilité publique et d'intérêt général. Enfin, elle introduit la question de la gouvernance démocratique au cœur du champ de l'ESS. Sur le plan économique, l'article premier de la loi précise que l'ESS se définit comme « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes de droit privé ». [...] Dans le même temps, la loi donne un cadre légal aux subventions

dans l'article 59. Ces dernières sont « justifiées par un intérêt général » et « destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire ». Cet article de loi est important car il (re) légitime le recours à la subvention dans un contexte marqué par la généralisation des appels d'offres compétitifs. Une autre caractéristique importante de la loi sur l'ESS est l'importance qu'elle accorde à la notion d'utilité sociale. Cette dernière conditionne l'accès à l'agrément d'entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS).

Source : *Les modèles socio-économiques associatifs*, revue de littérature de l'INJEP, Octobre 2019

Ainsi, les cinq leviers d'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux sont autant de chemins à explorer pour poursuivre le chantier, des chemins interdépendants et qui s'alimentent dans les pratiques qu'ils mettent en œuvre.

En guise de conclusion provisoire, il nous semble important aussi de mobiliser deux composantes de l'approche de ce chantier : d'une part, l'approche par la complexité et d'autre part la conscience d'être dans une démarche processuelle !

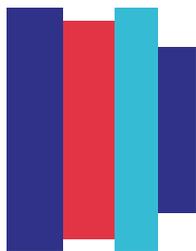
« Pour qu'il y ait organisation, il faut qu'il y ait interactions ; pour qu'il y ait interactions, il faut qu'il y ait rencontres ; pour qu'il y ait rencontres il faut qu'il y ait désordres » (Morin, 2005). L'approche par la complexité nécessite en effet d'inviter trois convictions dans le cadre de ce chantier : le fait de vivre des ruptures qui sont des potentialités pour entamer une transformation, la nécessité de changer de logiciel et entrer dans la « reliance » en s'intéressant aux émergences liées au désordre et à la rencontre, et également sortir de la disjonction pour aller vers les points de jonction. Enfin, il s'agit aussi d'accepter les incertitudes pour sortir d'une vision uniquement stratégique et entrer dans un processus incertain. Ces convictions ancrent déjà

l'action des centres sociaux mais il est parfois nécessaire de davantage les conscientiser.

Enfin, la conscience d'entrer dans une démarche processuelle nous invite à prendre en compte davantage le processus de mise en forme que la finalité du résultat, sans toutefois occulter ce dernier. Il s'agit ainsi de faire cohabiter en permanence des approches qui peuvent parfois être contradictoires. On pense ainsi dans l'émergence des actions à la cohabitation entre écoute des besoins sociaux et des aspirations sociales. Dans le processus de construction de l'action et de pensée du modèle socio-économique à la cohabitation entre marchandisation et économie plurielle, mais aussi entre « gestionnarisation » et militantisme. Sur le plan des résultats attendus, là-aussi une dualité est à faire vivre entre la production de biens et de services et la volonté de changements institutionnels. On retrouvera aussi cela dans les impacts des projets entre mesure et évaluation et enfin dans la diffusion entre une approche par la communication au sens de l'information et une approche par la communication au sens de dire et faire avec l'autre.

Glossaire

* Un **pôle territorial de coopération économique** (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable. En savoir plus : lelabo-ess.org/+ptce+.html



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

Point étape d'une priorité politique

L'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux est un enjeu majeur pour le réseau. Energie nécessaire au fonctionnement du projet social et du projet associatif, il s'agit d'un outil qui trouve ses fondamentaux dans la capacité à mobiliser des richesses humaines, des interactions avec un écosystème et des ressources financières.

Cette publication est un point étape qui ouvre sur un ensemble de possibles et vise à servir de support à nos réflexions. La première partie a vocation à analyser les particularités de notre réseau et les façons dont les centres sociaux s'approprient la question des modèles socio-économiques. Davantage théorique, la seconde partie vise à nourrir les réflexions, à proposer des concepts et une prise de hauteur sur la notion de « modèles socio-économiques » afin d'apporter un éclairage renouvelé et fertile !

Enfin, l'enjeu de l'évolution des modèles socio-économiques est un enjeu nécessairement démocratique qui invite au dialogue, aux débats et aux désaccords. Place donc à l'échange du local au national à la suite de ce point étape !



**Fédération des centres Sociaux
et Socioculturels de France [FCSF]**

10, rue Montcalm

75869 Paris Cedex 18

www.centres-sociaux.fr