



IDENTIFICATION DES SPECIFICITES JEP

Dans les résultats des expérimentations MSE

Version consolidée du 31/08/2020

Contributeurs

Amandine Aubry (déléguée régionale suppléante du Fonjep en région PACA), Audrey Baudeau (Cnajep), Jean-Michel Bocquet (MRJC), Catherine Beaumont (Peuple et Culture), Alexandra Christides (Fnepe), Anne-Claire Devoge (Ceméa), Salim Didane (Unhaj), Nouria Duthoit-Messaoudi (Fonjep), Myriam Gargasson (Djepva).

Modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire : construire sur les valeurs

Depuis plusieurs années, les associations de jeunesse et d'éducation populaire (AJEP) font face à des changements majeurs qui mettent en péril la viabilité de leur projet, et la crise sanitaire que nous traversons révèle de nouvelles difficultés. En 2017, le Fonjep¹ et le Cnajep² ont lancé un projet pour accompagner les réflexions des associations JEP sur leur modèle socio-économique, accompagnés par l'ADASI³. En 2018 et 2019, des expérimentations ont impliqué pendant 9 mois 45 associations et 4 équipes de recherche : Atémis⁴, la FMSH⁵, le Lisra⁶ et le Rameau⁷.

Le constat de départ est globalement partagé. Le modèle socio-économique des AJEP est bousculé par une raréfaction des subventions publiques, mais aussi par la marchandisation de la vie associative, et la pénétration des logiques gestionnaires.

Aujourd'hui, pour les associations, l'enjeu est de reprendre la main : le modèle socio-économique doit être un outil au service du projet et non l'instrument d'une contrainte face à la pression économique. Dès lors, comment construire un modèle socio-économique articulé au projet politique des AJEP, en s'appuyant sur leurs spécificités et leurs valeurs ? C'est sous cet angle que nous proposons d'analyser les résultats des expérimentations menées.

Co-construction des politiques publiques et transformation sociale : maintenir ces objectifs malgré les tensions

En France, on compte près de 630 000 associations de jeunesse et d'éducation populaire. En milieu urbain comme en milieu rural, elles accompagnent les initiatives des habitants et mènent des actions éducatives, culturelles, sociales, écologiques, économiques et citoyennes. Leur ambition est de renforcer la capacité de chacun à agir sur le monde, et de contribuer ainsi à une démarche de transformation sociale. Leur principe d'action est d'impulser des processus participatifs pour co-construire des réponses aux besoins locaux et aux enjeux sociétaux avec les pouvoirs publics, les partenaires et les habitants.

¹ Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire | www.fonjep.org

² Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire | <http://www.cnajep.asso.fr>

³ Association de développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation des projets d'intérêt général | <https://adasi.org>

⁴ Analyse du Travail et des Mutations dans l'Industrie et les Services | <https://www.atemis-lir.fr>

⁵ Fondation Maison des sciences de l'Homme | <http://www.fmsh.fr>

⁶ Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche-Action | <http://recherche-action.fr/lab-social>

⁷ <http://www.lerameau.fr>



Les mutations que traversent ces associations fragilisent l'identité du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire, construite au XXe siècle sur une voie étroite entre transformation sociale d'une part, et participation à la mise en œuvre des politiques publiques d'autre part. Cette position exigeante s'accompagne de tensions grandissantes (FMSH). Dans les fortes contraintes de gestion qu'elles connaissent actuellement, c'est en effet un casse-tête pour les AJEP de se développer en assurant un travail de co-construction avec les pouvoirs publics⁸ et en restant fidèles à leur projet associatif. Pour faire face à cette complexité, elles doivent s'adapter en permanence, au risque d'être parfois tentées de renoncer à leurs spécificités.

Pourtant, l'exigence de transformation sociale est historique pour les AJEP. Elles poursuivent une ambition émancipatrice qui articule action, engagement citoyen et construction collective de sens. C'est bien leur dimension politique et leurs valeurs – et non leur modèle socio-économique – qui animent la plupart des bénévoles, et qui orientent les actions et le plaidoyer. La question économique n'est que peu discutée dans ces associations financées majoritairement par des fonds publics du fait de leurs « missions d'intérêt général ». Mais ces missions, jusqu'alors préservées par un pacte social, sont progressivement entamées par les logiques de marchandisation, l'augmentation de la commande publique et la baisse des subventions.

Il y a désormais « un enjeu collectif majeur à renouveler le dialogue entre associations et acteurs publics (...). Ces derniers ne peuvent être réduits à de simples bailleurs de fonds, de même que les associations ne peuvent l'être à des opérateurs de solutions. Les études de terrain (notamment celle de la FMSH) montrent qu'il est possible de repenser cette relation » (ADASI).

Valeur et valeurs

Les différentes équipes de recherche s'accordent sur le fait qu'il faut s'extraire d'une approche qui consiste à construire un modèle sur la seule analyse des ressources financières et des coûts. C'est pourquoi « il est plus exact de parler de modèle socio-économique » plutôt que de modèle économique (Le Rameau). Les associations qui ont participé à l'expérimentation ont donc travaillé sur 3 leviers complémentaires à actionner : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances.

Les associations JEP doivent d'abord chercher à s'appuyer sur toutes les richesses humaines (bénévoles, salariés, volontaires, stagiaires, mais aussi acteurs du bénévolat/mécénat de compétences) et sur la valeur créée par l'action, y compris lorsqu'il n'y a pas d'échange monétisé (FMSH, Atémis) : dynamiques locales créées, interactions et coopérations avec les parties prenantes, etc.

Le risque est en effet que le travail sur les modèles socio-économiques mette la question de la valeur financière de l'action au-dessus des valeurs qui lui donnent sens. Souvent, les financeurs incitent les associations à adopter les mêmes critères d'évaluation que les entreprises, et à entrer dans des critères d'efficacité et d'efficience, ce qui crée un glissement vers un référentiel managérial (Atémis, FMSH, Lisra). Pour inverser le rapport de force, les associations gagneraient à mieux relier les modèles socio-économiques à leur ambition politique. Mais cette question doit être aussi travaillée avec les acteurs publics.

La dépolitisation du financement est en effet liée à l'analyse industrielle et financière que portent de nombreux financeurs sur l'action associative (Atémis). Ce regard gomme les spécificités des associations, appauvrit l'action menée et exacerbe la concurrence. Les directions associatives sont poussées à définir leur stratégie à partir d'une lecture budgétaire des activités, ce qui est source de tensions fortes, par exemple entre dirigeants bénévoles et salariés. Cette logique appelle la production de bilans et tableaux de bord de justification qui alourdissent le travail des équipes et ne valorisent ni les impacts, ni les actions, ni la démarche de co-construction. Le travail d'évaluation, qui devrait piloter la stratégie et inclure une analyse du rapport avec les financeurs, est limité à un exercice de conformité à la demande un peu stérile, qui ne contribue pas à faire progresser les équipes et le projet associatif (Atémis). Il occulte notamment le travail réel, en partie invisible, ce qui empêche de mettre en discussion les valeurs créées. Pour passer d'une « évaluation défensive » à une « évaluation révélatrice », il faut changer de paradigme en créant un espace de dialogue entre l'association et les parties prenantes autour de la valeur créée (Atémis). Des *chantiers territorialisés d'évaluation de l'utilité sociale* des associations JEP pourraient par exemple être mis en place (FMSH).

Face aux tensions budgétaires, les associations développent des stratégies de mutualisation de moyens avec des partenaires, hybrident leurs ressources financières, valorisent financièrement le bénévolat et « bidouillent » comme

⁸ À lire sur ce sujet une étude menée avec plusieurs têtes de réseau associatives : Laurent Fraisse (Coord.), *La coconstruction de l'action publique : définition, enjeux, discours et pratiques*, FMSH, Groupe Caisse des dépôts, 2018. [\[En ligne\]](#)

elles peuvent (Lisra). Les associations qui subordonnent les relations marchandes (subventions, appels à projets, prestations, mécénat) à des logiques de réciprocité et au projet politique qu'elles défendent sont celles qui parviennent le mieux à « encastrent » ces ressources dans le « registre socio-politique » de leur projet, et à rester en accord avec leurs valeurs (FMSH).

Mais la plupart du temps, l'activité marchande ne fait pas sens *en soi* et reste un moyen de survie (Lisra). Les débouchés économiques et le sens politico-historique de l'association sont donc séparés et évoluent dans des sphères distinctes. Le cœur de l'action politique est mené parfois aux marges du travail « prescrit » par les financeurs, dans des espaces de négociation avec la « norme ». Ces « interstices » souvent créatifs et ingénieux peuvent être inspirants pour sortir des réflexes concurrentiels (Atémis) : tentatives de mutualisation de moyens (matériels ou immatériels), d'échanges de trésoreries, de demandes de subventions à plusieurs structures. Les associations peuvent donc faire évoluer les prescriptions normées pour mettre en avant leurs valeurs et leurs pratiques.

L'équilibre complexe des montages financiers appelle un rapport de confiance entre associations et financeurs pour prendre en compte les objectifs de l'association et sa liberté d'initiative qui inclut un « droit à expérimenter » (Lisra). De fait, les difficultés des associations sont en partie liées à la sous-évaluation des moyens nécessaires pour être en veille sur les besoins sociaux et inventer de nouvelles réponses, ce qui est au cœur des spécificités JEP. 30 % du coût d'un projet devrait être consacré à la recherche, au développement, à l'animation et à l'évaluation (Le Rameau). Il faut progressivement sensibiliser les financeurs à cette idée. Certaines associations tentent déjà de le faire en animant un « comité de financeurs » pour co-construire des critères de financement.

Une histoire humaine plutôt qu'un projet

La part importante des financements publics dans les comptes des AJEP raconte l'histoire d'une relation privilégiée, d'un lien territorial, de convictions partagées (FMSH). Ce n'est pas qu'une ligne budgétaire. De la même façon, la baisse de ces subventions n'est pas que la déstabilisation d'un modèle économique. C'est aussi une blessure dans cette longue histoire.

Car une association de jeunesse et d'éducation populaire naît d'abord de la rencontre de personnes sur un territoire autour de convictions et d'ambitions communes et d'élus qui les soutiennent. Des liens de confiance se créent dans le temps avec les habitants et un réseau de partenaires. L'association évolue au gré du débat, de la négociation, des parcours de vie, des processus d'émancipation, du partage de connaissances, etc. Une transformation démocratique de longue haleine !

C'est grâce à ce travail de coopération qu'une association apprend à agir dans la complexité des rapports humains et des enjeux de son territoire pour construire des réponses pertinentes (Lisra).

La captation de ressources marchandes et réciprocaires dépend largement de cette coopération territoriale construite sur des convictions et un partage de valeurs, dans une logique de coopération conflictuelle et de coresponsabilité (FMSH).

Cette marque de fabrique imprègne la gouvernance associative, les formes d'engagements bénévoles, les relations salariales, et le lien au territoire. Les processus de co-construction et de prise de décision se retrouvent à tous les niveaux des associations. Des formes de gouvernances participatives diversifiées peuvent être observées : itinéraires de prise de responsabilités et emboîtement des instances décisionnelles ; mise en œuvre d'une « gouvernance partagée » ; réflexivité critique d'un groupe de bénévoles (FMSH).

Mais paradoxalement, certaines AJEP ont des difficultés à renouveler les équipes bénévoles et cela contribue à fragiliser leur modèle socio-économique. Pour améliorer l'animation et le recrutement des bénévoles, elles peuvent s'appuyer sur une analyse des différents types d'engagements bénévoles et identifier leur contribution au modèle socio-économique. Il semble que c'est le bénévolat « réflexif-critique » qui domine dans les AJEP (celui qui ouvre des espaces de questionnement, de débat et de co-construction du projet associatif), à côté du bénévolat « expérientiel » (parfois qualifiant et professionnalisant) et du bénévolat « productif d'accompagnement social » (prise en main autonome de certaines activités) (FMSH).

Partage de savoirs et émancipation

Une des spécificités des modèles socio-économiques des AJEP pourrait être de fournir aux bénévoles les conditions et les opportunités d'un épanouissement personnel et d'une construction identitaire. La dynamique économique doit être en mesure de soutenir et d'accompagner la dynamique réelle du travail au sein d'une association, c'est-à-dire la promotion de l'émancipation des personnes, grâce à la professionnalisation et au soutien des formes de mobilisation des ressources immatérielles (Atémis).

Une des spécificités JEP est également d'accueillir des salariés peu formés, de leur fournir les conditions et les opportunités de progresser, de s'épanouir personnellement et professionnellement, de « grandir ». La place des salariés dans la gouvernance des AJEP est très particulière, du fait de leur implication dans le projet qui les éloigne du salariat classique. Cela questionne les logiques de pouvoir et permet l'émergence d'un mouvement d'hybridation des instances de décisions. Les personnes qui fondent ces conseils décisionnels ont en commun de « faire », et leur principale motivation est que « celles et ceux qui font, décident ». Une tendance qui est proche de l'histoire autogestionnaire de l'éducation populaire.

Parallèlement, le modèle salarial plus classique existe toujours, mais dans une hiérarchie plus horizontale, parfois floutée par les enjeux affectifs qui fondent une histoire commune et associative. Plutôt que de simplement vendre leur force de travail pour subvenir à leurs besoins, les salariés militants aspirent à produire collectivement des choses ou des services socialement utiles.

Cette aspiration est très liée à une spécificité du monde JEP qui est le partage et la construction collective des connaissances. C'est pourquoi l'adoption de nouvelles pratiques et le renouvellement d'un modèle socio-économique au sein d'une AJEP s'accompagnent nécessairement d'une compréhension et d'une mise en débat des représentations et des pratiques actuelles (Atémis).

Certaines associations créent des instances de concertation ou de travail qui mêlent salariés et bénévoles, ce qui favorise cet échange de savoirs (FMSH). Des associations encouragent aussi les processus de co-production de connaissances entre milieu académique et milieu associatif, en s'investissant dans des recherches-actions et en mettant en place des temps de partage entre universitaires et professionnels dans les champs de l'animation, de l'éducation et du travail social, ce qui enrichit les connaissances du collectif. Cette relation aux savoirs permet également d'accompagner les parties prenantes (usagers, habitants, citoyens...) dans l'exercice de leur pouvoir d'agir à travers des expérimentations.

Cette gouvernance qui favorise le partage des pouvoirs et des savoirs est un socle solide sur lequel les associations JEP peuvent s'appuyer pour animer leur réseau et favoriser les échanges vertueux qui soutiendront leur modèle socio-économique.

Relations aux pouvoirs publics

Il existe des relations très fortes – financières, mais pas seulement – entre les AJEP et les institutions en général (universités, écoles, pouvoirs publics à tous les échelons, CAF...), mais surtout une relation très privilégiée avec les élus locaux qui s'inscrit dans des valeurs civiques partagées.

Le modèle socio-économique des associations JEP se confronte à la coexistence parfois difficile de deux volontés : celle de faire vivre une autonomie critique et une co-construction de l'action publique (FMSH). Dans leur ambition de transformation sociale, et en cohérence avec leur histoire, les AJEP ne se contentent pas de participer à l'action publique, mais veulent co-construire les politiques publiques sur leur territoire. Quand le lien de confiance existe, cette expertise leur est reconnue.

Mais les évolutions du paysage institutionnel agitent le territoire et percutent l'action associative. De plus, la logique institutionnelle et politique est parfois bousculée par la mission de plaidoyer, très importante au sein des AJEP (Le Rameau).

Cette relation particulière des associations JEP aux pouvoirs publics du niveau local au niveau international implique que l'évolution du modèle socio-économique soit soutenue par les acteurs institutionnels (Atémis). Mais certaines associations préfèrent tenter d'instituer d'autres relations humaines, d'autres formes d'organisations et d'interventions, pour faire exister un autre calque géopolitique local et échapper aux cartes administratives du pouvoir (Lisra). Elles partent de leurs pratiques et font le lien avec une lecture plus large des faits sociaux.

Quel avenir pour les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire ?

Dans un contexte d'augmentation et de complexification de la demande sociale des jeunes et plus généralement de crise (économique, sociale, écologique...), le soutien aux associations de jeunesse et d'éducation populaire n'a jamais été aussi indispensable. Depuis plusieurs années, les associations n'hésitent pas à se remettre en question, elles hybrident déjà majoritairement leurs ressources et mutualisent leurs moyens pour faire vivre leur projet. Mais jusqu'où aller ? Cette logique montre en effet ses limites lorsque l'ambition est d'utilité publique, et les AJEP résistent aux injonctions qui leur imposent de rompre avec tout ce qui fait leur identité. Cela doit interroger les politiques publiques : qui doit prendre en charge le lien social et l'émancipation ?

En complément de cette question centrale, les études menées mettent en évidence quelques pistes de réflexion susceptibles d'inspirer les AJEP qui souhaitent s'appuyer sur leurs spécificités pour faire évoluer leur modèle en accord avec leurs valeurs.

Renforcer l'entraide, le partage des pouvoirs et des savoirs en interne et avec les partenaires

Les formes de gouvernance participative mises en place au sein des associations JEP laissent apparaître des tentatives diversifiées et originales de délégation du pouvoir et de répartition des responsabilités qui renforcent la dynamique démocratique des associations.

Les bénévoles, salariés et usagers agissent au sein des AJEP dans une logique de coopération et d'interdépendance. Cette relation de réciprocité est faite de mise en commun, de partage des savoirs, de reconnaissance des apports de chacun. Lorsqu'elles existent, les têtes de réseau permettent aussi d'organiser le soutien entre pairs d'un même mouvement.

Les études montrent que cette relation particulière est un levier des modèles socio-économiques des AJEP à plusieurs titres :

- c'est source de richesse pour l'association, car cela contribue à amener des aides indirectes qui n'étaient pas envisagées au départ ;
- cela offre aux bénévoles et salariés les conditions et les opportunités d'un épanouissement personnel et d'une construction identitaire à travers un entremêlement du plaisir et de l'apprentissage qui sert leur engagement dans le projet. Cet apport, bien que difficile à faire reconnaître et à mesurer, est essentiel.

Refonder les liens avec les pouvoirs publics

Les AJEP ont acquis une expertise particulière pour co-construire des politiques publiques efficaces avec les pouvoirs publics et avec les personnes concernées. Cette expertise se nourrit de convictions, de débats, de connaissance fine du terrain, d'actions concrètes, de rencontres humaines, et de l'envie partagée de « faire bouger quelque chose », c'est-à-dire de contribuer à une transformation sociale.

Ce processus d'action qui mêle action et plaidoyer doit être reconnu comme une force dans le lien avec les pouvoirs publics, pour refonder les critères d'évaluation qui ont du mal à valoriser les processus d'engagement, l'évolution des parcours de vie, le plaisir de travailler et de s'engager ensemble.

Plusieurs pistes ont été évoquées dans les études menées :

- Mettre en place des *chantiers territorialisés d'évaluation de l'utilité sociale des associations JEP* (FMSH) pour co-construire avec les acteurs locaux des critères alternatifs d'évaluation de l'utilité sociale des AJEP.
- Exercer la compétence partagée Éducation populaire à tous les échelons est également une piste qui pourrait débiter par la nomination d'élus dédiés à l'éducation populaire du local au national.

Faire reconnaître les ressources sociétales créées

Dans un modèle socio-économique classique qui financiarise les échanges, invisibilise le travail réel, il nous faut mettre en relief ce que les AJEP produisent : les ressources créées, les coûts sociétaux évités.

Dans cette logique, il faut contribuer à maintenir l'éducation, et donc l'éducation populaire, hors du système de marchandisation. Une mobilisation collective est nécessaire pour faire reconnaître l'utilité sociale des AJEP, et ce en référence et en alternative au système économique actuel.

L'État et les associations pourraient travailler ensemble afin de faire reconnaître 2 caractéristiques qui marquent les modèles socio-économiques des AJEP :

- les AJEP créent une forme de valeur (ajoutée/partagée) en ressources et non en coût ;
- le soutien des pouvoirs publics aux AJEP constitue un investissement immatériel qui marque la reconnaissance d'un travail, d'un engagement, d'une transformation au service d'un territoire et d'une population donc d'une plus-value associative.