



**"Le projet associatif dans un  
contexte socio-économique  
en pleine évolution"**

**Jeudi 19 mai 2016 – 18H30 – 20H30**

# "Le projet associatif dans un contexte socio-économique en pleine évolution"

- 1. Le concept d'utilité sociale en question** : définition, ses différentes dimensions, son évaluation.
- 2. La légitimation des actions et/ou du projet associatif** : le point de vue des partenaires publics
- 3. La valorisation du projet associatif** : Comment rendre compte de la façon dont les associations contribuent à créer de l'utilité sociale ?

# Introduction : Les objectifs

- Comprendre les prérogatives publiques et les enjeux économiques et sociaux

## Enjeux internes

pilotage, mobilisation et  
cohésion d'équipe

## Enjeux Externes

positionnement, visibilité,  
crédibilité, communication

- Quel est l'impact et l'apport réel de l'action associative?
- Comment expliciter nos fondements, nos valeurs?
- Comment évaluer, au delà des chiffres ?
- Comment en rendre compte auprès de nos partenaires?

# Introduction : Les intervenants

- Des profils pluridisciplinaires pour optimiser l'information et la réflexion.



**LA THEORIE** : Mr Jérémie MOULARD / Doctorant en Sciences Humaines et Sociales / Economie du Sport



**L'ETAT** : Mr Bertrand RIGOLOT, Directeur Départemental de la Cohésion Sociale



**LA COLLECTIVITE** : - Mr Fernand ROBERT, Conseiller départemental, Élu à l'Agglomération Briochine et élu municipal à Yffiniac,



**L'ASSOCIATION** - Mr André MARTIN, enseignant retraité de l'Université de Rennes 2, très impliqué dans le milieu associatif de l'éducation populaire et du logement social.

# Eclairage socio-économique

- Le secteur associatif occupe une place importante dans l'économie et dans la société française, qui n'a cessé de croître pendant une longue période.
- **1 300 000** associations en activité
- **1 Français sur 2** adhère à au moins une association
- **16 millions** de personnes, exercent une activité bénévole (32%)
- **220 000** associations auraient recours à l'emploi de salariés
- **1,8 million** de personnes exercent une activité salariée dans les associations
- **6,5%** du volume total de l'emploi salarié public et privé dans le pays

**Le budget cumulé du secteur associatif, de l'ordre de 70 milliards d'euros aujourd'hui, représente près de 3,5% du Produit intérieur brut (PIB).**

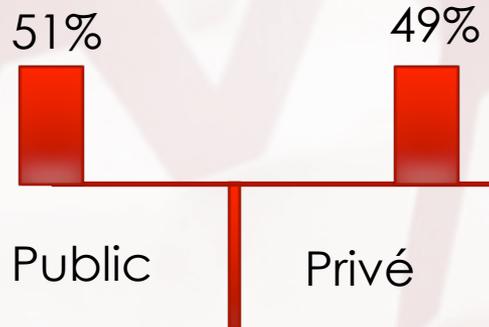
# Le financement des associations

## : Dépendance économique publique ?

### Le Constat

#### Avant 2010

- les financements publics et privés alimentaient les budgets associatifs dans des proportions équivalentes



#### Depuis 2010

- De profondes mutations dans le financement public des associations



# Le financement des associations

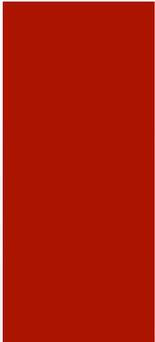
## : Dépendance économique publique ?

### Les Causes :

- **le désengagement financier** partiel ou total de l'État dans le cadre de sa réforme de « modernisation »
- **la réforme des collectivités territoriales**, avec le projet de remise en cause de la clause de compétence générale

### Les Conséquences :

- **Impact sur les publics** cibles des associations.
- **Impact sur l'utilité sociale** qui est développé par les associations



# 1/ Le concept d'utilité sociale : sa définition, ses dimensions, son évaluation

# Qu'est-ce que l'utilité sociale ...

## d'une point de vue théorique

**Aucune définition ne fait l'unanimité.** La définition la plus utilisée est celle de J. Gadrey :

**Est d'utilité sociale l'activité d'un organisme d'économie sociale et solidaire qui a pour résultat et objectif de contribuer :**

- à la réduction des inégalités économiques et sociales
- à la solidarité et à la sociabilité, (nationale, internationale ou locale)
- à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement et la démocratie) »

*(Gadrey, 2006a, p. 278).*

# Qu'est-ce que l'utilité sociale ...

d'un point de vue pratique

## UNE RÉPONSE AUX BESOINS PEU OU NON SATISFAITS PAR L'ÉTAT

- Une contribution positive à la vie en société, apportée par des acteurs associatifs sur des territoires sur le plan économique, social, culturel, environnemental ou démocratique.
- Il y a utilité sociale quand ni le marché ni l'État ne s'emparent du service concerné.



# L'utilité sociale...ses différentes dimensions.

- **Trois dimensions de l'utilité sociale sont identifiées :**

- La Cohésion Sociale
- Le développement Local
- Le Changement sociétal
- ... complété par un champ transversal relatif aux caractéristiques des structures de l'ESS

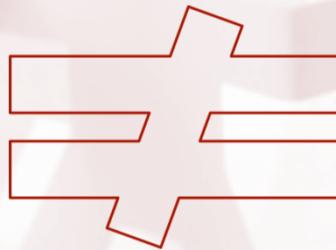
CRITERES DE LA COHESION SOCIALE	CRITERES DU DEVELOPPEMENT LOCAL	CRITERES DU CHANGEMENT SOCIETAL
<ul style="list-style-type: none"><li>- Lien social</li><li>- Egalité des chances</li><li>- Ouverture et diversité culturelles</li><li>- Solidarité envers les personnes en difficulté</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Démocratie participative</li><li>- Emploi - Activités</li><li>- Eco-développement</li><li>- Equité territoriale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Innovation</li><li>- Promotion d'un mode de développement solidaire et équitable</li></ul>
<b>Critères d'utilité sociale transversaux de l'ESS – Dimensions Internes</b>		

# L'utilité sociale...comment l'évaluer ?

## Pourquoi ?

- Une évaluation aboutie permet d'interroger et de réajuster le projet d'association pour une meilleure communication.

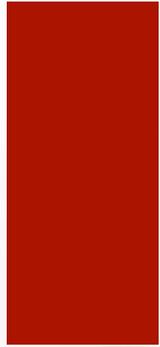
Quantifié



Qualifié

Globalement, nous maîtrisons la culture du résultat en quantifiant usagers, activités, coûts et ressources... **En revanche, notre culture de l'évaluation des effets et impacts de nos actions demeure insuffisante.**

# L'utilité sociale...comment l'évaluer ?



## L'évaluation.

- Toute démarche d'évaluation se concentre sur l'analyse de cinq critères clefs :



# L'utilité sociale...comment l'évaluer ?

## Méthodologie.

- Pour ce qui concerne spécifiquement l'utilité sociale, il existe trois réalités observables :
  - **le projet et ses missions d'utilité sociale**
  - **les publics bénéficiaires ;**
  - **ses actions et ses impacts.**
- Pour étudier les réalités observables nous utiliserons 3 indicateurs de mesure :
  - **Indicateurs de réalisation** : ils mesurent ce qui est réalisé concrètement (exemple : nombre d'heures de formation, nombre de stagiaires participant à la formation).
  - **Indicateurs de résultat** : ils mesurent les effets directs de l'activité (exemple : nombre de stagiaires ayant obtenu leur diplôme).
  - **Indicateurs d'impact** : ils mesurent les effets à moyen-long terme, qu'ils aient été ou non recherchés (exemple : nombre de stagiaires ayant trouvé du travail).

# L'utilité sociale...comment l'évaluer ?

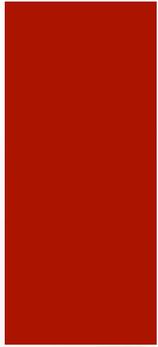
## Exemple 1: Dimensions : Cohésion Sociale Critères : Ouverture et diversité culturelles

Les bonnes questions à se poser :

- En quoi votre structure favorise-t-elle l'ouverture et la diversité culturelles ?
- Quels sont les effets en termes d'ouverture et de diversité culturelles de vos actions et vos pratiques à court ou moyen terme ?

Exemples d'indicateurs de réalisation	Exemple d'indicateurs de résultat	Exemple d'indicateurs d'impact
Nombre et diversité des participant(e)s.  Nouveauté des apports culturels de l'action pour un territoire ou un public donné.  Diversité des apports culturels.	Découverte de nouvelles cultures, nouveaux champs culturels, de nouvelles formes d'expression.  Niveau d'implication des personnes.	Transmission des cultures et des formes d'expression découvertes.  Pratique autonome d'une nouvelle forme de culture.  Développement de nouvelles pratiques mixant les publics et les cultures.

# L'utilité sociale...comment l'évaluer ?



## Exemple 2 :

Dimensions : Internes  
Critères : D'US Transversaux

### Les bonnes questions à se poser :

- En quoi vos actions répondent-elles à un besoin social ?
- Comment valorisez-vous les salariés et bénévoles de votre structure ? Comment peuvent-ils évoluer ?
- Comment associez-vous les usagers et bénéficiaires à vos actions ?
- Vos activités sont-elles accessibles à toutes et à tous ? Quelles mesures mettez-vous en place pour qu'elles le soient ?
- Comment travaillez-vous avec vos partenaires ?

# L'utilité sociale...comment l'évaluer ?

## Exemples d'indicateurs de réalisation

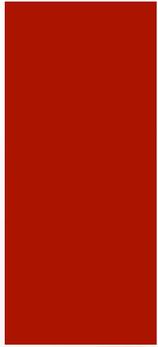
Fonctionnement démocratique interne (mode de désignation, mode de prise de décision, prise en compte des différents avis, etc.).  
Participation des usagers au fonctionnement de la structure (diversité et nombre de participants, etc.).  
Nombre d'heures de bénévolat passés sur une action.  
Reconnaissance du travail effectué, reconnaissance de la personne.  
Nombre d'heures de formation des salarié(e)s et bénévoles.

## Exemple d'indicateurs de résultat

Renouvellement des postes et des fonctions à responsabilités (proportion de « nouveaux entrants » au sein des instances)..  
Renforcement des compétences.  
Validation de compétences  
Degré d'implication des usagers dans la démarche.  
Intensité du partenariat avec les autres acteurs du territoire (nombre, nature, etc.).

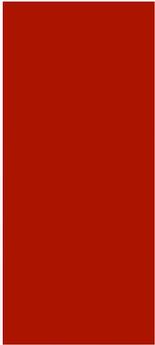
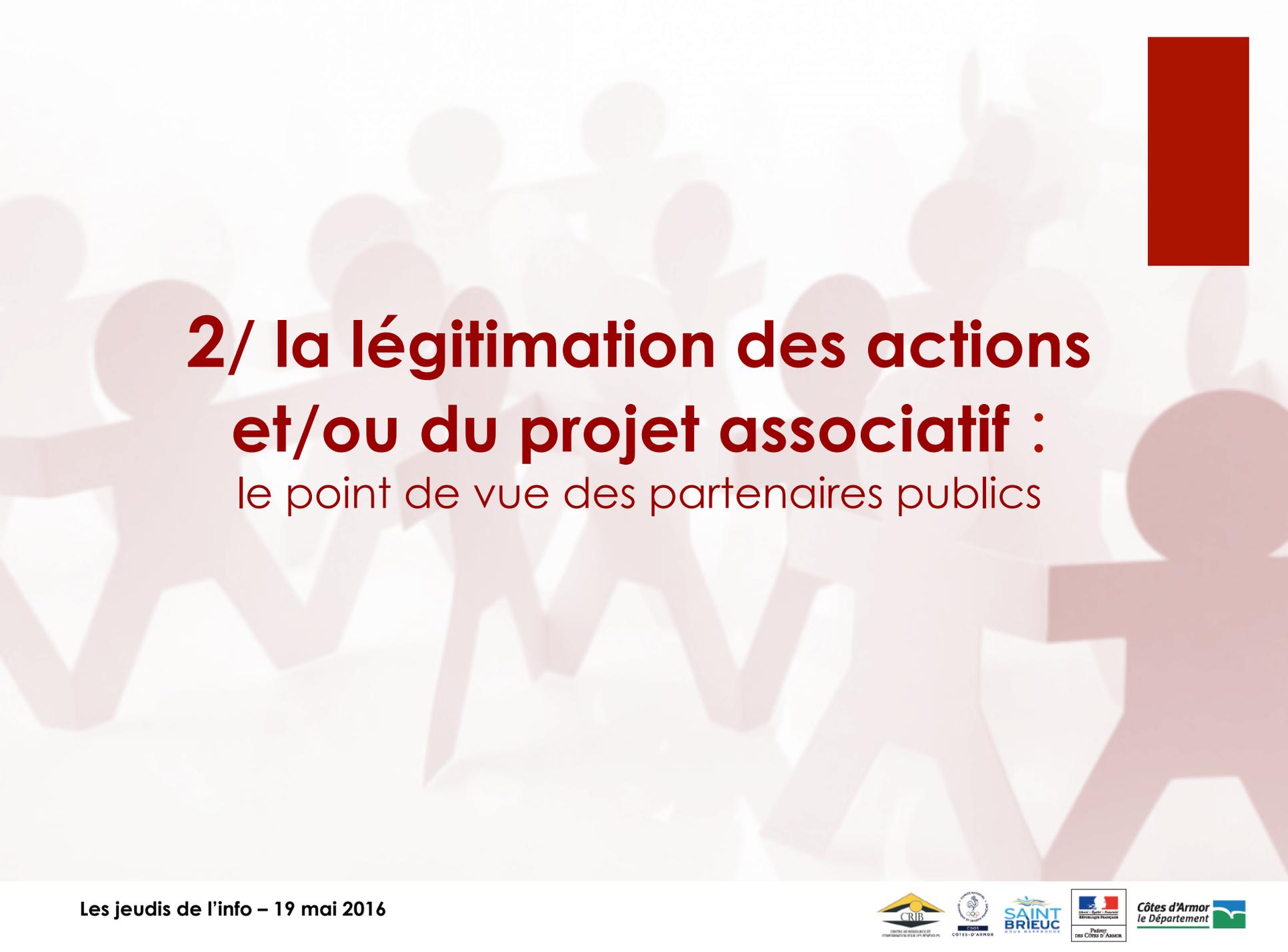
## Exemple d'indicateurs d'impact

Parcours des bénévoles et des salarié(e)s au delà de la structure : prise de responsabilité professionnelle, politique, syndicale, etc..  
Niveau de prise d'initiatives en dehors de l'action.  
Capacité à définir ses propres actions.  
Niveau d'intégration de l'activité, la structure dans le territoire (relations entre la structure et les autres acteurs du territoire, etc.).



# 1/ Le concept d'utilité sociale :

## Echanges & Questions



# 2/ la légitimation des actions et/ou du projet associatif :

le point de vue des partenaires publics

# Eclairage socio-économique

## ■ New Public Management :

le NPM se caractérise entre-autres par « *la recherche de l'efficience dans l'emploi des fonds publics* » et « *la participation des usagers dans la définition et l'évaluation des politiques publiques* ».

### Objectif essentiel :

Assurer **la pertinence, l'efficacité, la cohérence, l'efficience** et **l'impact** des politiques mises en œuvre.

# 2/ la légitimation des actions et/ou du projet associatif :

le point de vue des partenaires publics

**L'ETAT : - Mr Bertrand RIGOLOT,**  
Directeur Départemental de la Cohésion Sociale

- **La recherche de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de cohérence est elle une réalité** dans l'emploi des fonds publics à destination des associations?
- **En quoi la notion d'utilité sociale est devenue pour l'ETAT un élément central** dans la légitimation des actions et/ou du projet associatif ?

# 2/ la légitimation des actions et/ou du projet associatif :

le point de vue des partenaires publics

**LA COLLECTIVITE : - Mr Fernand ROBERT,**  
Conseiller départemental  
élu municipal à Yffiniac & à l'Agglomération Briochine.

- **1-Quelle est la vision de nos collectivités** sur le monde associatif. **Qu'attendons-nous** du monde associatif en général?
- **2-Comment sont traitées nos associations** en termes de partenariat avec la collectivité publique. **Comment appréhender les besoins et les satisfaire** en tenant compte des difficultés financières que connaissent nos collectivités.
- **3-Quels sont les éléments à prendre en compte** par les associations pour que les collectivités maintiennent ou développent des partenariats durables efficaces et justifiés?

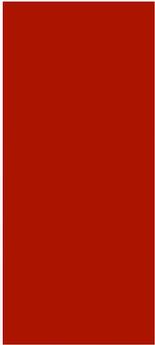
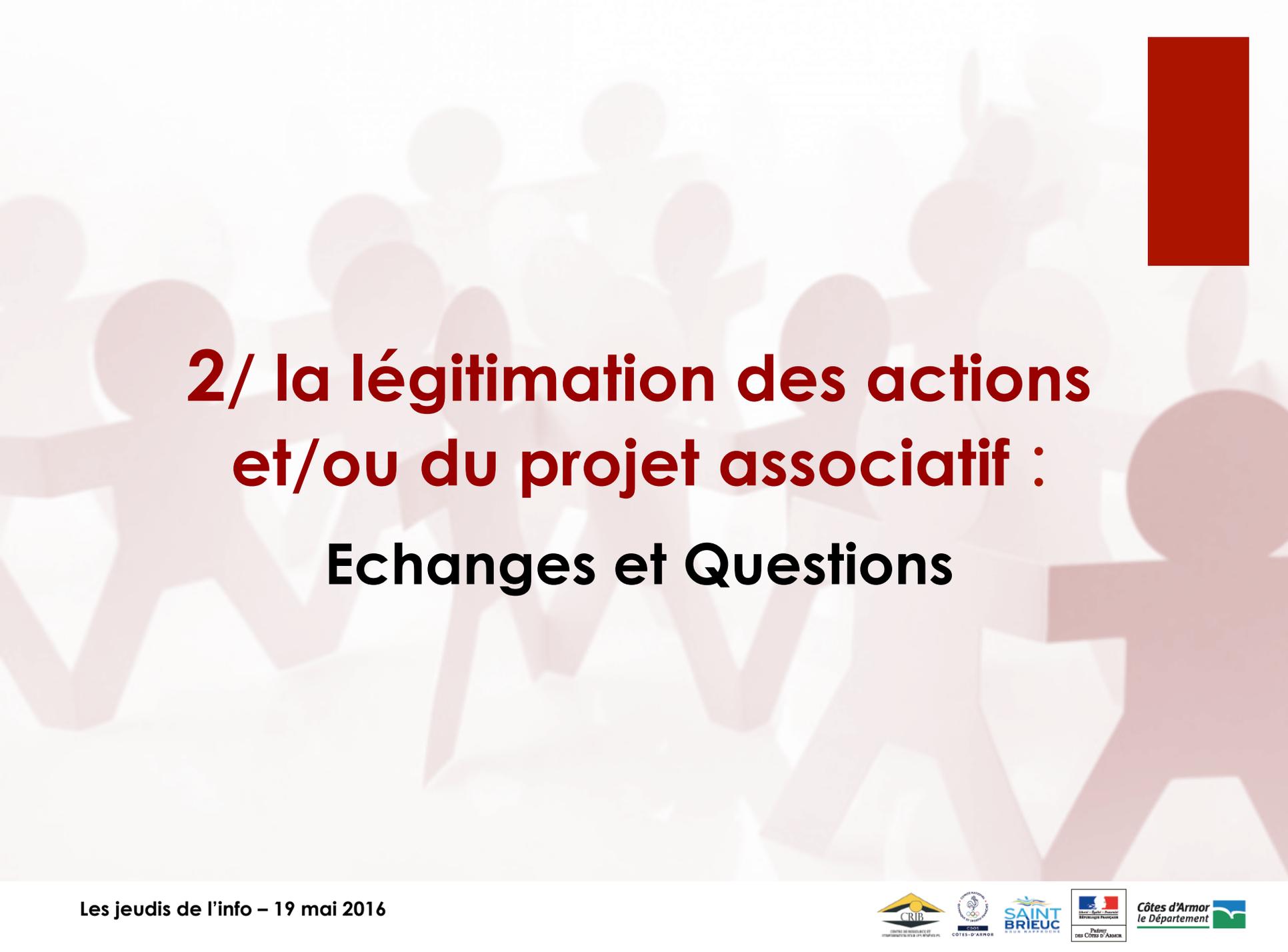
# 2/ la légitimation des actions et/ou du projet associatif :

le point de vue des partenaires publics

## L'ASSOCIATION - Mr André MARTIN,

Enseignant retraité de l'Université de Rennes 2, très impliqué dans le milieu associatif de l'éducation populaire et du logement social.

- **Comment votre association prend elle en compte** cette notion d'utilité sociale. **Comment la valorisez** vous ?
- **Quels exemples** pouvez vous nous donner ?



# **2/ la légitimation des actions et/ou du projet associatif :**

## **Echanges et Questions**

# 3/ La valorisation du projet associatif

Comment rendre compte de la façon dont les associations  
contribuent à créer de l'utilité sociale ?

# 3/ La valorisation du projet associatif

## L'Intérêt ?

1. **Faire le point sur le projet** de la structure, ses actions et leur utilité afin de préparer l'avenir ;
2. **Renforcer la dynamique interne** de la structure en favorisant l'implication des membres dans une démarche participative ;
3. **Communiquer auprès des partenaires** en leur donnant une vue d'ensemble et une analyse détaillée de l'utilité de la structure ;
4. **Être force de proposition dans l'élaboration conjointe d'actions** pour renégocier les modes de contractualisation
5. **Mettre en perspective l'utilité sociale de la structure au regard des financements publics reçus**, pour rendre compte à la société dans son ensemble ;
6. **S'engager dans une démarche de légitimation**

# 3/ La valorisation du projet associatif

Il est important de rédiger un message interne et externe clair pour limiter les interférences entre :

**Ce qui est perçu, Ce qui est entendu, Ce qui est écouté, Ce qui est compris, Ce qui est enregistré, Ce qui peut être réutilisé**

- **Finalités** : c'est la philosophie d'un projet, l'expression des valeurs qu'il cherche à réaliser ; elles permettent de répondre à la question : **“pourquoi / pour qui agit-on ?”**.
- **Buts** : il s'agit d'un énoncé permettant de définir les intentions poursuivies ; ils permettent de répondre à la question : **“que veut-on faire ?”**.
- **Objectifs** : **ce sont les étapes qui vont permettre d'atteindre les buts visés** ; ils indiquent de manière précise les résultats concrets à produire en vue d'atteindre ces buts.
- **Moyens** : **il s'agit des outils techniques, humains et financiers, qui vont permettre à la structure d'atteindre les objectifs visés** ; ils font aussi ressortir son opérationnalité.

# 3/ La valorisation du projet associatif

## Méthode :

Prévoir d'abord un temps de réflexion personnelle, puis une phase où l'on consigne ces réflexions et, enfin, un temps pour confronter les réponses à ces deux questions et observer les éventuels décalages.

**Cette première interrogation offre un bon support de sensibilisation qui permet :**

1. De nourrir l'argumentaire pour valoriser l'action, en interne comme vis-à-vis des usagers et des partenaires.
2. De prendre conscience des décalages dans les perceptions et représentations ;
3. De qualifier ce que l'on vit, démarche qui contrebalance avec bonheur la tendance à tout quantifier ;
4. De définir ce qui a de l'importance pour être et agir ensemble.

# 3/ La valorisation du projet associatif

## 5 Questions clés :

1. **Qu'est-ce qui compte ?** (qui a de la valeur) pour moi... sur le territoire... dans le projet de l'association... ?
2. **De quoi rend-on compte ?** (Manques et insuffisance dans nos documents de bilans).
3. **Si l'association (ou l'action) disparaissait, quelle serait la perte** la plus importante localement ?
4. Très concrètement, **à quoi ce que l'on fait est-il utile ?** Qu'est-ce que cela change et pour qui ?
5. À travers notre action, **que cherche-t-on, au bout du compte,** à changer, à transformer ?

# Echanges & Questions

**"Le projet associatif dans un contexte socio-économique en pleine évolution"**

**Jeudi 19 mai 2016 – 18H30 – 20H30**