



INSTITUT  
FRANÇAIS  
DU MONDE  
ASSOCIATIF

---

**GROUPE DE TRAVAIL  
« MODELES SOCIO-  
ECONOMIQUES ET  
CREATION DE VALEUR »**

Compte-rendu - 2021

## TABLE DES MATIERES

<b>I-BESOINS DE CONNAISSANCE PRIORITAIRES .....</b>	<b>3</b>
LES SPECIFICITES DES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES ASSOCIATIFS ET LA VALEUR QU'ILS CREENT AU-DELA DE L'IMPACT .....	4
ANALYSER LES PROCESSUS EVALUATIFS EN TANT QUE DEMARCHES STRATEGIQUES ET DELIBERATIVES PRODUCTRICES DE VALEUR.....	6
RENFORCER LES CONNAISSANCES POUR CHACUN DES 3 LEVIERS DES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES ASSOCIATIFS.....	7
<b>II-BESOINS DE CONNAISSANCE TRANSVERSAUX ..</b>	<b>10</b>
<b>III- VULGARISER ET DIFFUSER LES CONNAISSANCES SUR LES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES.....</b>	<b>12</b>
<b>IV-QUEL PROGRAMME DE CONNAISSANCE POUR REpondre A CES BESOINS PRIORITAIRES ?.....</b>	<b>14</b>
<b>ANNEXE : LISTE DES CONTRIBUTEURS AU GROUPE DE TRAVAIL .....</b>	<b>17</b>

## PREAMBULE

Trois réunions du groupe de travail « modèles socio-économiques et création de valeur » ont travaillé aux angles morts de la recherche et aux besoins de connaissance : une réunion « chercheurs » le 25 février 2021, une réunion « acteurs » le 5 mai 2021, une réunion « acteurs-chercheurs » le 15 septembre 2021.

A partir de la production de ces trois premières réunions, cette note propose une liste de besoins de connaissance prioritaires et de recommandations qui seront soumises à la gouvernance de l'Institut.

En préambule, nous notons que si des besoins de nouvelles recherches existent sur les modèles socio-économiques, ils semblent plus importants sur les enjeux de création de valeur. Ils sont développés dans la partie I. Compte-tenu de la littérature déjà existante sur les modèles socio-économiques, il y a un besoin spécifique de vulgarisation et de formation qui est exposé dans la partie III.

---

# I-BESOINS DE CONNAISSANCE PRIORITAIRES

---

# LES SPECIFICITES DES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES ASSOCIATIFS ET LA VALEUR QU'ILS CREENT AU-DELA DE L'IMPACT

Les modèles socio-économiques associatifs trouvent leurs spécificités entre les modèles des services marchands privés et les modèles des services publics classiques, deux modèles dont ils subissent l'influence.

L'approche instrumentale des modèles associatifs, notamment liée à l'émergence du new public management, se traduit par une promotion des modèles à impact et une réduction de la valeur à sa dimension économique, fragilisant ainsi la dimension socio-politique des associations.

Dans ce cadre, il semble important de valoriser la capacité politique et d'innovation des associations et de promouvoir sa reconnaissance par les pouvoirs publics.

Plusieurs recherches sont en cours, financées par l'Institut français du Monde associatif, pour renforcer la connaissance dans ce sens<sup>1</sup>.

Au-delà de ces travaux, il s'agira en particulier de mieux appréhender les spécificités des modèles socio-économiques associatifs dont ne rendent pas compte les modèles surplombants que sont les modèles à impact et les modèles institutionnels.

## LA FONCTION SOCIO-POLITIQUE ASSOCIATIVE, EMANCIPATION DES MODELES INSTITUTIONNELS ET A IMPACT ?

Pouvoir analyser cette fonction est primordial pour bien comprendre le rôle des associations dans la société sous toutes ses formes, au-delà de leur contribution à l'économie, et notamment d'un point de vue démocratique.

Or, les spécificités socio-politiques justifiant l'existence des associations (mission sociétale) sont un des angles morts de la connaissance.

Pour cela, il semble important de mieux comprendre par le biais des modèles socio-économiques la fonction socio-politique associative :

- Quelle est, et comment s'alimente, la capacité des associations à identifier les besoins (« l'expertise du 1<sup>er</sup> kilomètre »), à inventer des solutions innovantes et à inspirer de nouvelles réponses publiques ?

---

<sup>1</sup> Travaux soutenus :

- « Les Modèles Socio-Economiques (MSE) versus Social Business Model (SBM). Une recherche comparative intersectorielle et interterritoriale » - Gianfaldoni Patrick, Gardin Laurent, Jany-Catrice Florence
- « L'évaluation de l'utilité sociale des associations dans une approche socio-anthropologique : enjeux méthodologiques, apports pour les associations et contribution à la transformation sociale » - Lasida Elena, Kleszczowski Julien, Lima Juliana

- Comment se structure la fonction d'interpellation associative (« représentation et plaidoyer ») dans une logique de représentation collective (« corps intermédiaire ») ?
- Par quels leviers les modèles socio-économiques permettent-ils aux associations de déployer des espaces de lien social et de délibération ?
- Comment rendre compte des processus de transformation associatifs, et valoriser les démarches, au-delà des résultats ? Comment en particulier s'appuyer sur des processus qui émancipent le regard évaluatif du prisme uniformisateur des dispositifs existants, très tournés vers les indicateurs quantitatifs et la mesure d'impact ?

D'un point de vue méthodologique, il sera important de :

- Valoriser la diversité des modèles socio-économiques associatifs.
- Explorer à la fois une approche organisationnelle mais aussi écosystémique.

## DROIT A L'EXPERIMENTATION, DROIT A L'ERREUR : LA CAPACITE D'INNOVATION DES ASSOCIATIONS ET SA RECONNAISSANCE PAR LES POUVOIRS PUBLICS

Un ensemble de besoins portent spécifiquement sur la question de la nécessaire reconnaissance du droit à l'expérimentation des associations, et donc de leur droit à l'erreur :

- Quelle est la place du droit à l'expérimentation et le droit à l'erreur au sein des modèles socio-économiques associatifs ?
- Comment les associations s'organisent-elles pour lever l'investissement nécessaire à l'innovation et quels sont les choix économiques induits ?
- Comment le droit à l'expérimentation et à l'erreur sont-ils reconnus et valorisés par les partenaires ?
- Quels cadres, quelles légitimités, quelles stratégies pour répondre aux besoins sociaux ? En particulier, quelle est la place dans la contractualisation des enjeux d'expérimentation ?

## AGILITE ET RESILIENCE, DES SPECIFICITES DES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES ASSOCIATIFS ?

En faisant apparaître de nouveaux besoins à satisfaire dans un contexte de raréfaction des ressources financières, la crise COVID-19 a particulièrement mis avant les modèles associatifs comme des formes particulièrement agiles et résilientes et qui nourrissent l'innovation sociale. Quels sont les ressorts internes, organisationnels et liés aux modalités de gouvernance pour surmonter les effets des crises ? Comment en particulier des modes d'organisation agiles en internes favorisent-ils les réponses d'innovation sociale ? Comment, entre autres, des espaces d'intersubjectivité permettant la parole collective sont vecteurs de créativité ? Quelles formes de résistances/résilience sont à l'œuvre par exemple durant la crise COVID pour garder et faire vivre les valeurs associatives ?

Cette partie a été jugée moins prioritaire par le groupe de travail 2021 de l'Institut, le lien entre les concepts d'agilité et de résilience suscitant de nombreuses questions : ne s'agit-il pas davantage d'effets tendanciels ? Est-ce spécifique aux associations ? Le concept ne décrit-il pas des pratiques importées de l'entreprise libérée et sujettes à tension avec l'esprit associatif ?

## MODELES SOCIO-ECONOMIQUES ASSOCIATIFS ET DEVELOPPEMENT DURABLE : LA PERSPECTIVE DE L'APPROCHE « SERVICIELLE »

Comment enfin lire les modèles socio-économiques associatifs dans une approche « servicielle » dans le cadre d'un développement durable (environnement, social, économique et démocratique) ? Quelle est la pertinence particulière du modèle associatif par rapport au modèle de l'entreprise face aux défis de la transition écologique ? Dans ce cadre, il ne s'agit plus alors de séparer le champ du politique du champ économique (dans une perspective de marché et de transaction), mais d'adopter une lecture économique élargie, qui intègre non seulement les dynamiques réelles de production de valeur mais aussi les dimensions institutionnelles qui régulent les activités. L'enjeu est alors d'accompagner et soutenir la recherche de modèles socio-économiques alternatifs de production, au-delà du modèle capitalistique, de son modèle de mobilisation des ressources humaines et du rapport salarial.

Cette notion pose la question d'une autre évaluation, d'autres modalités de coopération, et d'un renouveau du rôle socio-politique.

NB : Le lien entre approche servicielle et le développement durable méritera d'être davantage explicité.

## **ANALYSER LES PROCESSUS EVALUATIFS EN TANT QUE DEMARCHES STRATEGIQUES ET DELIBERATIVES PRODUCTRICES DE VALEUR**

L'évaluation procède aujourd'hui principalement d'une contrainte institutionnelle ou financière et remplit principalement une fonction de justification de la valeur pour les associations.

Des besoins de connaissance sont exprimés pour dépasser l'évaluation contrainte et déployer des processus évaluatifs qui permettraient de révéler la valeur créée, mettre en discussion les apprentissages, et construire collectivement des stratégies.

En adoptant ce nouveau positionnement des processus évaluatifs comme démarches stratégiques et délibératives, il semble utile de comprendre leur impact sur l'association dans sa globalité :

- En appuyant la démonstration de la création de valeur, comment les processus évaluatifs peuvent-ils enrichir les modèles socio-économiques et mobiliser des ressources additionnelles ?
- Comment des processus évaluatifs collectifs peuvent-ils être un levier dans la mobilisation des richesses humaines et en particulier des bénévoles ?
- Comment, en impliquant les « bénéficiaires/usagers » peuvent-ils mieux faire reconnaître leurs besoins, nourrir le projet associatif et permettre une adaptation de l'offre associative ? Comment appuyer les démarches d'évaluation participative (outillage, financement, ...) qui s'inscrivent dans un temps long ?
- Quelles incidences de ces nouvelles modalités d'évaluation sur les relations entre l'association et ses partenaires, en particulier ses financeurs ?
- Peut-on identifier les pratiques et les outils méthodologiques des processus évaluatifs vertueux et fidèles à l'identité des associations ?

# RENFORCER LES CONNAISSANCES POUR CHACUN DES 3 LEVIERS DES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES ASSOCIATIFS

Les dirigeants associatifs nous expriment leur besoin d'outillage intellectuel et stratégique pour mieux maîtriser et mieux piloter les 3 leviers sur lesquels reposent les projets associatifs.

## QUELLE CONTRIBUTION DE L'ENGAGEMENT AUX MODELES SOCIO-ECONOMIQUES ASSOCIATIFS ET A LA VALEUR CREEE ?

**En réponse au besoin de mieux documenter le monde associatif comme un monde du travail, l'Institut français du Monde associatif a déjà financé une nouvelle recherche<sup>2</sup>.** Il semble effectivement que pour approcher un nouveau paradigme en matière de modèle économique, il serait utile de penser les transformations du travail.

Il serait également utile d'étudier le processus de professionnalisation pour son incidence sur les modèles socio-économiques et leur utilité sociale, pour mieux qualifier les rapports entre monde vocationnel et monde professionnel, et également pour mesurer le potentiel de création d'emploi associatif.

Pour la dimension bénévole, la valorisation du bénévolat financière et en temps a été largement documentée, en revanche, la contribution de l'engagement bénévole aux modèles socio-économiques associatifs est encore mal connue, alors que cet engagement est structurant de la création de valeur, à la fois au sens éthique (promotion et préservation des valeurs associatives), et au sens économique (utilité sociale). La perspective de l'engagement permet notamment de sortir des analyses marchandes et monétaires des échanges et permet de questionner et de mettre en lumière d'autres principes économiques d'intégration.

Quels sont les processus par lesquels l'engagement bénévole contribue aux modèles associatifs et à la création de valeur ? En particulier, quels sont les processus reliés aux gouvernances bénévoles qui permettent d'identifier les signaux faibles sociétaux ou encore d'établir le dialogue avec les pouvoirs publics ?

Au titre de l'engagement, un besoin est exprimé d'étudier la perspective nouvelle des modèles socio-économiques de la contribution ou de la coproduction, en dépassant la dichotomie bénévolat/salariat. Dans cette perspective et via les modèles socio-économiques de services sociaux coproduits, il sera intéressant de considérer la valeur créée à travers les bénéfices individuels de la contribution (éthique/estime de soi), mais aussi ses avantages collectifs (coproduction de services dont on est bénéficiaires). La lecture de ce modèle invite à réfléchir à la contribution associative à la pertinence de dispositifs publics co-construits avec les acteurs, et à considérer la place des citoyens comme des contributeurs de services publics, ou des créateurs de valeur publique.

---

<sup>2</sup> « Conditions, organisations et relations de travail dans les structures de l'économie sociale et solidaire », par Simon Cottin-Marx, Post-doctorant au Laboratoire Techniques Territoires et Sociétés



## COMPRENDRE ET ACCOMPAGNER LES EFFETS DES EVOLUTIONS DES FINANCEMENTS SUR LES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES

L'évolution des financements associatifs a été très largement documentée, dans ses grandes masses et dans ses modalités. En revanche, l'impact de ces évolutions sur les modèles socio-économiques associatifs reste à analyser.

Plusieurs recherches en cours ou achevées, ont été financées par l'Institut français du Monde associatif pour renforcer la connaissance dans ce sens<sup>3</sup>.

Au-delà de ces travaux, les acteurs associatifs expriment le besoin de mieux appréhender les évolutions structurelles des financements, pour outiller le dialogue avec les partenaires, et pour mieux évaluer et accompagner les effets de ces évolutions sur le projet associatif.

- Quelle lecture historique des effets des changements de cycles d'action publique sur les MSE et sur les régimes institutionnels ?
- Quels sont les modèles socio-économiques favorisés et ceux fragilisés par les évolutions des financements ?
- Comment les effets structurels induits par les évolutions des financements sur les modèles socio-économiques pèsent-ils sur les projets associatifs, et en particulier sur leur fonction socio-politique, d'innovation sociale, et sur le profil des « bénéficiaires/usagers » ?
- Quelles sont les conditions financières de renforcement des modèles socio-économiques et quelles recommandations pour mieux accompagner leur déploiement ?

La connaissance et la prise de conscience des effets induits par certaines modalités de financement sur l'activité des associations serait en particulier importante pour éviter certains biais pouvant dégrader les actions de terrain ou épuiser les structures.

Il serait particulièrement important d'étudier les effets normatifs des financements sur le MSE des associations, qui amènent à de réelles polarisations entre les structures du secteur, voire à des obligations contractuelles qui empêchent la mise en œuvre des projets (normes « lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme », projet de loi confortant le respect des principes de la République).

## COOPERATION VERSUS COMPETITION : QUELLES CONTRIBUTIONS DE LA COOPERATION A LA VALEUR CREEE PAR LES ASSOCIATIONS ?

Les acteurs associatifs expriment enfin leur besoin de mieux maîtriser la mobilisation de coopérations et d'alliances stratégiques, parce que c'est un facteur de déploiement des modèles associatifs, et même de résilience face à la crise. Dans un univers où le rapport aux projets

---

<sup>3</sup> Travaux soutenus :

- « Démocratie d'interpellation et financements associatifs : Enquête sur les subventions aux associations dans la ville de Roubaix », par Julien Talpin, chargé de recherche en sciences politiques au CNRS
- « L'hybridité des ressources au regard de la crise sanitaire » - Petrella Francesca, Maisonnasse Julien, Trasciani Giorgia
- « Accompagner la résilience associative face à la crise de la COVID-19 : comparaison internationale de dispositifs publics innovants de soutien aux associations » - Demeyere Caroline, Benali Amira
- « Gestion et déploiement de l'innovation sociale : une démarche de co-construction d'outils et de recommandations avec les acteurs associatifs » - Kleszczowski Julien, Guérineau Mathias, Jacob Florence

associatifs s'affirme de façon identitaire, et où les projets sont mis en concurrence à travers les dispositifs de financements, l'enjeu de connaissance des modèles de coopération s'exprime comme un enjeu culturel.

**L'Institut français du Monde associatif a déjà financé une nouvelle recherche pour documenter les conditions de la coopération inter-associatives<sup>4</sup>.**

Au-delà des résultats de coopérations réussies, ou des conditions de leur facilitation, il serait intéressant d'étudier les processus de création de valeur propres à la coopération. Cette question ouvre également l'enjeu d'une meilleure connaissance des processus de gouvernance liée à la coopération, et notamment des modes de gouvernance ouvertes à leur environnement.

Il sera en particulier utile d'étudier comment la coopération permet le renforcement des associations vis-à-vis de leurs partenaires publics et de leurs financeurs, par exemple par le biais de mutualisations.

L'enjeu de la coopération est souvent perçu comme une coopération "entre pairs" (inter-associatif) et localisée (présente en proximité). Il reste à comprendre la manière dont les alliances d'acteurs hétérogènes peuvent activer des leviers de solution de natures diverses.

NB : Il sera important de préciser la notion de coopération, d'explicitier avec qui elle s'opère et dans quel but (est-ce que l'on coopère pour du plaidoyer, de l'influence, pour de la stratégie de moyens, de l'innovation ou des actions communes ?), et peut-être d'aller vers un travail de typologie des coopérations.

---

<sup>4</sup> Travaux soutenus :

- « CoopAsso », par Sébastien Gand, Maître de conférences à l'Université de Sciences Po Grenoble et Sylvie Jarnias, Maîtresse de conférences à l'Université de Grenoble Alpes

---

## **II-BESOINS DE CONNAISSANCE TRANSVERSAUX**

---

Plusieurs besoins de connaissance ont été exprimés et n'ont pas été retenus comme entrées prioritaires mais pourront être intégrés de façon transversale.

- Un regard historique permettrait d'analyser la capacité des associations à inspirer des réponses publiques (création de nouvelles politiques publiques) mais aussi privées (sujet à éclairer comme un point de tension entre le marchand et le non marchand).
- Au-delà de la création de valeur, il serait aussi utile de s'intéresser à ce qui détruit de la valeur au sein des associations (processus de captation, simili gouvernances démocratiques, ...).
- La crise COVID-19, proposée initialement comme une thématique de recherche, nous semble plutôt apparaître comme une occasion de lire de façon amplifiée des réalités structurelles, et peut être abordée au sein des différents points ci-dessus.
- Quelles influences réciproques de la gouvernance et des MSE ?

La question de la contextualisation de la création de valeur dans les environnements institutionnels et territoriaux a émergé comme un sujet important. Compte-tenu du lancement prochain d'un groupe de travail sur le fait associatif et les territoires, nous proposons que ce sujet soit développé dans ce cadre.

---

## **III- VULGARISER ET DIFFUSER LES CONNAISSANCES SUR LES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES**

---

Un besoin fort existe que les connaissances sur les modèles socio-économiques soient mieux partagées, actualisées et appropriées par les personnes au sein des associations. Ce besoin s'exprime en particulier sur plusieurs enjeux :

- Resituer les modèles socio-économiques dans leur contexte institutionnel, socio-politique et territorial pour mieux cartographier les ressources, interactions et leviers d'actions et de transformations au sein de son environnement.
- Mieux connaître les spécificités des modèles socio-économiques pour rendre compte de leur valeur au-delà des notions de performance et d'impact.
- Comprendre les processus de création de valeur par l'engagement pour mieux valoriser et mieux piloter l'apport de cet engagement aux modèles socio-économiques.
- Appréhender les évolutions des financements publics et privés pour anticiper leurs effets et accompagner les mutations des modèles socio-économiques.
- Etudier comment la valeur est créée dans la coopération pour mieux piloter le levier des alliances au sein de son modèles-socio-économique.

Il y a par conséquent un enjeu fort de vulgarisation des nombreux travaux de recherche existants sur ces sujets pour qu'ils puissent être relayés par les acteurs de la formation.

---

# **IV-QUEL PROGRAMME DE CONNAISSANCE POUR REpondre A CES BESOINS PRIORITAIRES ?**

---

## ORGANISER UN COLLOQUE SCIENTIFIQUE

- Associer des acteurs et des chercheurs pour croiser les réflexions.
- L'INJEP peut co-porter, coorganiser ce type d'événement.

## METTRE EN PLACE DES RECHERCHES PARTICIPATIVES

- Avec l'obligation d'associer à toutes les phases de la recherche des acteurs qui sont directement concernés par les questions de MSE, avec des difficultés qui sont diverses.
- Ces acteurs pourraient être à la manœuvre sur les objectifs de la recherche, sur la façon dont elle est construite, sur le choix de la méthodologie, sur les éléments de discussion et d'analyse, puis sur la vulgarisation des résultats.
- Des recommandations transversales :
  - Repartir sur le terrain pour une analyse des pratiques à partir des connaissances déjà accumulées, dans une logique d'aller-retour entre la théorie et la pratique.
  - Ne pas s'enfermer dans les typologies et les modèles construits qui ont le mérite de rendre intelligible et de simplifier le réel mais qui ne doivent pas occulter la diversité et la pluralité qui caractérisent le monde associatif.
  - Proposer des analyses trans-sectorielles et comparatives sur les sujets pour faire dialoguer les acteurs qui ne dialoguent pas habituellement

## CREER LES CONDITIONS D'UNE EXPERIMENTATION QUI POURRAIT PRENDRE LA FORME DE RECHERCHE-ACTION DONT LES RESULTATS POURRAIENT PERMETTRE LA CONSTRUCTION D'UN PLAIDOYER

- Concrètement, cela pourrait commencer par l'identification d'une collectivité locale ouverte d'esprit ainsi que d'une problématique sociale qui élude les logiques d'actions connues (un objet d'expérimentation, d'innovation et d'erreur).
- Il faudrait réunir des acteurs pour travailler sur le droit à l'expérimentation sur le terrain.
- Cela peut se faire en construisant avec cette collectivité un modèle de convention de subvention innovant, réunissant les conditions de l'expérimentation associative, les garanties de processus délibératifs, démocratiques, réciprocaires.

## AJOUTER UNE COUCHE RECHERCHE A L'ECHELLE DES DISPOSITIFS LOCAUX D'ACCOMPAGNEMENT

- Des DLA recherche intervention pourraient permettre de partir des difficultés réelles de associations, pour ajouter une dimension recherche.
- Un tel dispositif permettrait de donner du temps et d'avoir une exigence du retour à la communauté de recherche, de produire un apprentissage à partir d'expériences réelles.
- L'Institut pourrait financer la partie recherche, pour transformer en expérimentation de recherche des dispositifs locaux d'intervention.

## COMMENT S'ASSOCIER A D'AUTRES INSTITUTIONS QUI TRAVAILLENT SUR LES ENJEUX LIES AUX MSE ?

- Au-delà des chercheurs et têtes de réseaux, il y a intérêt à identifier des formes d'insertion des associations dans des collectifs qui se posent la question des nouveaux modèles économiques.



- Il y a par exemple l'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, mais aussi ses clubs locaux, qui sont des espaces de construction d'expérimentations originales.
- Ce sont des terreaux pour repérer des personnes prêtes à expérimenter (acteurs, collectivités).
- Ce sont également des espaces de documentation consolidés à l'échelle du territoire, et avec des démarches de soutien dans le temps long, ce qui permet de garder trace de ce qui se fait.

## FAIRE APPROPRIER CES ENJEUX PAR LES RESEAUX, CE QUI REQUIERT D'ALLER SUR LE TERRAIN ET DE VULGARISER

- Mobiliser les réseaux et leurs écosystèmes
- Mobiliser les acteurs du terrain éloignés de ces notions, et les faire réfléchir sur les enjeux politiques sous-jacents.

## INTERNATIONALISER DAVANTAGE LA DEMARCHE

- Par exemple, en organisant des colloques orientés et fléchés vers des chercheurs qui ne sont pas français (voire pas européens) en s'appuyant sur des acteurs qui ont l'habitude de ce type de démarche (IRIS, la fondation croix Rouge, MSF, IRD), ce qui facilitera la mobilisation d'acteurs moins français.
- Cela implique de passer davantage par l'anglais, notamment sur le site de l'Institut.

## DEVELOPPER UN PROCESS DE R&D SOCIALE, OU SOCIETALE

- Il faut transformer le processus de construction des connaissances et aller sur des modalités de développement expérimental ou R&D.
- Nous avons déjà « les connaissances » pour savoir comment agir et transformer (nous avons la matière à innover).
- Ce que nous n'avons pas, ce sont les connaissances issues des pratiques de transformation ou issues des expérimentations innovantes.
- Nous ne les avons pas, parce que les expérimentations réelles se heurtent à des cadres juridiques, financiers, cognitifs qui les empêchent et il manque la confrontation au réel.
- Un process en 4 étapes pourrait être mis en place :
  - Repérer 3/4 promesses de transformation/innovation fortes issues du monde associatif (sur une thématique/ un secteur d'activité, etc.).
  - A partir de cela, construire une alliance associations/acteurs publics pour faire bouger préalablement les lignes et créer les conditions pour expérimenter réellement.
  - Transformer ces conditions (créations de dispositifs de financement, juridiques pilotes).
  - Construire les protocoles de recherche permettant d'évaluer l'intérêt ou non de ces expérimentations.
- C'est une procédure de création de connaissance très présente dans le secteur privé lucratif mais absent du monde associatif, malgré son intérêt.

---

# **ANNEXE : LISTE DES CONTRIBUTEURS AU GROUPE DE TRAVAIL**

---

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des contributrices et contributeurs à ce groupe de travail.

## PILOTAGE/ANIMATION

- **Blanc Yannick**, Président de l'Institut français du Monde associatif, Administrateur de la Fonda
- **Breschard Claire**, Chargée de mission de l'Institut français du Monde associatif
- **Bruneau Chantal**, Correspondante bénévole de l'Institut français du Monde associatif, Ex-Secrétaire générale du Haut Conseil à la vie associative
- **Covelli Floriant**, Délégué général de l'Institut français du Monde associatif
- **Gardin Laurent**, Co-président de la ChairESS HDF, Maître de conférences en sociologie, responsable du master Développement locale et économie solidaire à l'Université Polytechnique Hauts-de-France.
- **Germain Caroline**, Trésorière de l'Institut français du Monde associatif, Déléguée générale de l'Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt Général
- **Giraud Brigitte**, Vice-Présidente de l'Institut français du Monde associatif, Présidente du CELAVAR, Directrice de l'UNCPIE, Administratrice du Mouvement associatif
- **Lasida Elena**, Professeur à l'Institut catholique de paris (ICP), Directeur du master « Économie solidaire et logique de marché »
- **Renault-Tinacci Mathilde**, Membre du Comité scientifique de l'Institut français du Monde associatif, Chargée d'études et de recherches à l'INJEP, chercheure associée au CERLIS – ministère de l'Éducation nationale, de la jeunesse et des sports
- **Templier Cendrine**, Correspondante bénévole de l'Institut français du Monde associatif, Accompagnatrice des projets de transition écologique, sociale, démocratique – Architecte du Nous, Chercheuse en sciences de gestion

## PARTICIPANTS

- **Adam Géraldine**, Chargée de mission Stratégie et Prospective, UNAPEI
- **Artis Amelie**, Maîtresse de conférences à Sciences Po Grenoble
- **Barthalay Hugo**, Délégué national de la Fédération des Centres sociaux et Socioculturels de France
- **Bouadi Lamia**, Doctorante au LISE (CNAM)
- **Carin Yann**, Responsable du master "International Sport Administration", Université de Lille
- **Carton Anne**, Directrice de CAP RURAL
- **Coler Patricia**, Déléguée générale UFISC
- **Dansac Christophe**, Maître de conférences au département Carrières sociales - Animation socioculturelle de l'IUT de Figeac
- **Delcourt Guillaume**, Chargé de mission CNOSF
- **Demeyere Caroline**, Postdoctoral Research Fellow, Copenhagen Business School
- **Demissy Romain**, Intervenant-Chercheur Associé ATEMIS, économiste membre du Laboratoire LADYSS de l'Université Paris Diderot
- **Detammaecker Axel**, Chargé de mission DLA financement, France Active
- **Drancourt Chantal**, Sociologue, directrice de recherche au CNRS / LISE (CNAM)

- **Duval Michaël**, Animateur Réseau National de la Confédération des Maisons des Jeunes et de la Culture de France, Représentant du FONJEP
- **Ferrand Bechmann Dan**, Professeure émérite à l'Université de Paris 8
- **Filippi Maryline**, Chercheuse associée INRA/AgroParisTech, Professeur Bordeaux Sciences Agro
- **Gontier Patricia**, Maître de conférences, Université Toulouse 2 Jean Jaurès
- **Guichet Franck**, Fondateur et directeur associé du bureau d'études émiCité
- **Heidsieck Charles-Benoît**, Président-Fondateur du RAMEAU
- **Kechagioglou Eleférios**, Directeur de l'association Le Plus Petit Cirque du Monde
- **Khansari Farbod**, APF, Conseiller national Politiques européennes et internationales, Délégué Général du CFHE - Direction développement associatif et politique d'inclusion
- **Kleszczowski Julien**, Enseignant-chercheur à l'ISG International Business School
- **Lagorce Sébastien**, Accompagnement de projets stratégiques, La Croix Rouge française
- **Laville Jean-Louis**, Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers à Paris (Cnam)
- **Lima Juliana**, Consultante, Docteure en sciences politiques, GREUS
- **Lipsyc Carole**, Responsable du Collectif « Contributive »
- **Maisonasse Julien**, Maître de Conférences - Aix-Marseille Université
- **Mulciba Basile**, Directeur du développement de Voisins malins
- **Nunez Regueiro Santiago**, Consultant/Chercheur à Ellyx et IRD-DIAL
- **Palluault Olivier**, Gérant du Cabinet Ellyx, Vice-Président de la CRESS Nouvelle-Aquitaine, Administrateur de l'Université de Poitiers
- **Palluault Olivier**, Gérant du Cabinet Ellyx, Vice-Président de la CRESS Nouvelle-Aquitaine, Administrateur de l'Université de Poitiers
- **Petrella Francesca**, Professeure des Universités - Aix-Marseille Université
- **Poisson Fransez**, Chercheur, Université de Rennes 1
- **Pradier Vincent**, Chargé d'études et d'analyses à Coordination Sud
- **Souchet David**, Directeur de l'association Le Relais
- **Tabet Alexei**, Chef de projet sur la mesure d'impact social, La Fonda
- **Talpin Julien**, Responsable de l'Observatoire des libertés associatives
- **Terrien Mickael**, Maître de conférences à la Faculté des Sciences du sport et de l'éducation physique de l'Université Lille
- **Torres Magedano Marie-Aude**, Directrice Générale de l'UNAPEI
- **Trasciana Giorgia**, Docteure - Aix-Marseille Université
- **Vallade Delphine**, Maître de conférences, Université Paul Valéry-Montpellier 3
- **Walter Emmanuelle**, Maître de Conférences, Université de Reims Champagne- Ardenne
- **Zenati Yann**, Directeur général de l'ADAPEI 56