

Comment financer la création et le fonctionnement des communautés d'action ?

Ce défi a été traité lors d'un marathon organisé dans le cadre de l'Université Faire ensemble 2020 de La Fonda en avril 2016.

Dans ce dossier

- [des données de cadrage](#)
- [des pistes pour une communauté d'action](#)
- [les fiches projets élaborées par les participants](#)

Contexte d'élaboration

Les marathons de l'innovation ont porté sur des sujets définis à partir des préoccupations exprimées dans le cadre du comité de pilotage de l'université.

Leur préparation et leur animation ont été assurées par des experts et praticiens du sujet. Grâce à l'apport des cahiers de défis, du catalogue d'initiatives d'intérêt général ainsi que de l'expertise, du dynamisme et de la créativité de leurs cent dix participants, les marathons ont permis de prototyper des projets, réponses collectives à un défi posé aux acteurs associatifs et à leurs partenaires par les évolutions de notre société. Ils doivent maintenant permettre de susciter l'émergence de « communautés d'action ».

Experts et praticiens associés à la préparation de ce marathon : Caroline Germain (Adasi), Geoffroy Malcor (Solifap), Sébastien Thubert (Fonda)

Avec la participation de Nadia Merakchi, Jean-Marie Cabanas, Nelly Lopez, Nicole Prudhomme, Déborah Hamou, Jacques Monier.

Synthèse rédigée par Caroline Germain, Adasi et Sophia Lakhdar, Fondatrice de Mille et une... ressources

Comment financer la création et le fonctionnement des communautés d'action ?

Données de cadrage

Quelles sont les données du problème ?

Définitions et chiffres clés

Des termes et approches conceptuelles récentes ont mis en avant l'importance pour les associations d'entrer dans des dynamiques de coopération, entre elles ainsi qu'avec leurs partenaires, pour répondre au mieux aux nouveaux besoins identifiés et amplifier leur pouvoir d'agir :

- La Commission européenne définit un cluster comme un « parc industriel dynamique et unique avec une dimension sociale, des espaces de bureaux et de réunion et des équipements de laboratoire ».

Appliquant ce concept spécifiquement aux acteurs de l'ESS, le think tank européen Pour la Solidarité, indique qu'un cluster « regroupe sur un territoire donné, des lieux (incubateurs, pépinières, *fab lab*, tiers-lieux), des moyens de recherche-développement, des capacités de financement, et des organisations publiques et essentiellement de l'ESS »¹

- En France, l'essor de clusters pour les acteurs de l'ESS a été porté par la dynamique des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), qui « regroupent sur un même territoire des entreprises de l'ESS qui s'associent à d'autres entreprises, et le cas échéant à des collectivités locales, des centres de recherche et des organismes de formation. Ensemble, ces acteurs mettent en œuvre une stratégie commune et pérenne de mutualisation, porteurs d'un développement local durable et créateurs d'emplois dans les territoires »².
- La *Stanford Social Innovation Review* a mis en avant le concept d'« impact collectif ». L'hypothèse de base est que la mise en commun de moyens d'action au service d'un programme défini en commun est un « paradigme plus puissant et réaliste pour le progrès social que le modèle prévalent d'impact isolé ». En d'autres termes,

l'alliance de plusieurs acteurs au service d'un même projet est d'une plus grande efficacité qu'un programme isolé, aussi bien géré et financé soit-il.

Cinq critères désignent une stratégie d'impact collectif : « un plan d'action commun, un système d'évaluation commun, des actions qui se renforcent mutuellement, une communication permanente et une structure de soutien. »³

- Le principe de communauté d'action est au cœur des travaux actuels et du projet stratégique de la Fonda. Elle est définie en ces termes par Yannick Blanc : « Une communauté d'actions n'est pas une nouvelle institution ni une nouvelle structure mais des gens qui décident ensemble de mener une action déterminée et qui se donnent pour cette action des outils afin de mesurer l'efficacité de ce qu'ils font. (...) »

La communauté d'action doit permettre à des acteurs ayant des statuts différents de se retrouver pour poursuivre un objectif. Puis, une fois que l'on s'est retrouvé, chacun peut poursuivre l'objectif dans son secteur d'activité. Il ne s'agit pas que tout le monde fasse la même chose ni de mélanger les différentes capacités d'agir mais de les mettre toutes au service d'un même objectif. »⁴

En parallèle de ces nouvelles dynamiques associatives fondées sur les logiques de coopération, on assiste à des mutations profondes des modèles économiques des associations, avec l'apparition de nouveaux modèles, de nouvelles logiques, l'émergence de nouveaux outils, mais aussi la rénovation d'outils anciens.

- La récente note de la Fonda sur les modèles socio-économique des associations a permis de dégager trois grandes tendances relatives à l'évolution de ces modèles : évolution de la nature des financements publics, développement des logiques d'alliances, porosité croissante entre économique et social
- La loi ESS du 31 juillet 2014 est porteuse d'articles concernant le financement des acteurs de l'ESS, en ouvrant de nouveaux outils ou en consolidant d'autres :

¹ Pour la Solidarité, « L'économie sociale, une réponse aux besoins de proximité », Note d'analyse, 2015

² Portail de l'Économie et des Finances

³ F. Hanleybrown, J. Kania, M. Kramer, « Canaliser le changement : Comment réussir l'impact collectif », *Stanford Social Innovation Review*

⁴ Yannick Blanc, « Les communautés d'action », édito *Tribune fonda*, 230, 2016

- Accès, pour les associations, à de nouveaux outils financiers : Fonds dédiés de la BPI à l'ESS, Fonds d'innovation sociale

- Article 8 qui invite à des dynamiques de co-construction entre collectivités et acteurs de l'ESS, pour identifier les besoins en lien avec les acteurs de terrain et les inciter à s'organiser pour y répondre

- Titres associatifs

- Clarification du cadre des fusions

- Définition légale de la subvention (art. 59) : « contributions de toute nature (...) 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 » ; les projets sont « initiés, définis et mis en œuvre par les organismes de droits privés bénéficiaires ».

- La signature de la Charte des engagements réciproques entre l'Etat, le Mouvement associatif et les collectivités ainsi que la circulaire Valls de septembre 2015 renforcent la désignation de la subvention comme mode de financement privilégié des associations. Charte et circulaire sont synonymes de la reconnaissance de la contribution des associations à l'intérêt général et de leur capacité à démultiplier l'action publique, en interpellant les pouvoirs publics, impulsant des expérimentations ou en gérant des services d'intérêts généraux.

- Le gouvernement a lancé en mars 2016 un appel à projet pour impulser des Contrats à impact social (CIS), déclinaison française des Social impact bonds (SIB) initiés par le Royaume-Uni. Ces CIS s'inscrivent dans une logique d'investissement social – qui ne se limite pas au CIS – qui entend rénover le financement de l'action sociale en mettant l'accent sur la prévention des risques sociaux plutôt que la réparation.

Le CIS doit permettre le financement d'innovations sociales par des fonds privés, en mettant en lien un opérateur, une collectivité publique, un investisseur et un évaluateur. Si l'action mise en place produit des résultats concluants (par exemple, baisse mesurée du taux de récidive), la collectivité rembourse l'investisseur de la somme qu'il a mise en jeu plus des intérêts (le total restant moindre au coût estimé en cas de non-action). Dans le cas contraire, l'investisseur perd sa mise.

Qu'est-ce qui va changer et pourquoi devons-nous changer ?

Enjeux et questions essentielles

Si les projets sont importants, il est important également qu'ils puissent être portés par des structures stables, pérennes et viables. Les financements sont axés sur les projets voire, avec l'extension des logiques d'évaluation, sur les résultats, plutôt que sur l'activité et le fonctionnement de la structure. Ces questions prennent un nouvel écho avec la montée en puissance des logiques de coopération, qui nécessitent une expertise et une ingénierie spécifiques.

- *Comment permettre un financement du fonctionnement des structures ? Comment faire financer plus spécifiquement ce qui relève de l'ingénierie de la coopération et de la production d'intelligence collective ?*

- *Quels sont les leviers de financement à activer et quels sont les leviers à inventer ?*

- *Comment réaliser des alliances entre acteurs de l'ESS et avec les autres acteurs économiques ainsi que les acteurs publics, dans le respect de ce qui fonde les valeurs associatives, ses principes et ses modèles ?*

- *Comment assurer la complémentarité et une articulation cohérente entre ces acteurs, au service d'un objectif commun et dans le respect des spécificités de chacun ?*

- *Comment sortir des logiques de chacun pour soi pour réaliser des hybridations financières tenant compte des nouveaux modes de fonctionnement en matière de gouvernance, des nouveaux outils et des nouvelles formes d'engagement ?*

- *Comment connaître et faire (re)connaître le savoir, savoir-faire et les valeurs des associations comme moteurs de l'innovation sociale et en matière de gouvernance et de professionnalisation ?*

Ils l'ont fait ! Quelles réponses ont été portées par des acteurs ?

Exemples d'actions

DenokInn (Centre basque pour l'innovation sociale)

Financé par les autorités locales et le gouvernement espagnol, ce « parc d'innovation sociale » (SI Park) – premier reconnu comme tel par la Commission européenne – rassemble entreprises, collectivités, universités, associations, fondations et coopératives pour créer des solutions adaptées aux besoins du territoire en combinant laboratoire d'innovation sociale, fab lab, incubateur et centre de formation.

Centraide– Projet impact collectif (Montréal)

Grâce aux soutiens de grandes fondations familiales, mise en place d'un programme destinées à « soutenir des actions définies collectivement dans les quartiers », pour limiter les ralentissements dans les efforts de lutte contre la pauvreté qu'entraîne un « financement morcelé, relié à des programmes normés, parfois rigides et fonctionnant selon des calendriers différents ». Le PIC vise notamment à « développer ou renforcer une offre globale et intégrée, qui mobilise l'ensemble des réseaux locaux d'acteurs et implique des actions visant les personnes, leurs conditions de vie et leur environnement, dans une optique de prévention de la pauvreté et d'atténuation de ses effets ». Les projets soutenus peuvent ainsi être des projets d'expérimentation d'innovations, de mobilisation et de participation citoyenne, des projets collectifs émanant du plan d'action du quartier...

Association de développement à l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation de l'intérêt général (Adasi)

L'Adasi propose une solution unique de conseil dédiée au secteur associatif avec une double mission :

- Porter un dispositif d'accompagnement à la stratégie et à l'innovation, prioritairement aux têtes de réseau et aux projets d'innovation d'envergure nationale du secteur associatif,
- Nourrir la montée en compétences du secteur associatif sur des questions de réflexion stratégique,

Expérimenté sur plus de 200 structures, ce dispositif a démontré sa pertinence pour accompagner et donner des réponses aux dirigeants associatifs dans leur questionnement sur leur stratégie de développement d'alliance, d'essaimage ou sur la pérennité de leur modèle économique.

Sauvegarde du Nord

La Sauvegarde du Nord, organisme travaillant dans la protection de l'enfance et accompagnant 7 000 mineurs en action éducative en milieu ouvert, projette d'expérimenter un CIS. L'expérimentation porterait sur un nouveau type d'accompagnement à domicile autour d'équipes pluri-disciplinaires, pour limiter les placements. La démarche est accompagnée par le Comptoir de l'innovation, implique le département du Nord, et BNP Paribas est l'investisseur.

Communities That Care Coalition (Wisconsin)

Suivant les principes de l'impact collectif, la Communities That Care Coalition a fait travailler ensemble services sociaux, juridiques, scolaires, policiers, organisations religieuses, organisations de jeunesse, élus, entreprises, médias, parents, jeunes... Supervisée par un conseil central de coordination, cette coalition a mis en place des groupes de travail pour aborder les problèmes d'addiction chez les jeunes, en abordant des sujets tels que lois et normes, mais aussi éducation et place des jeunes. Ce groupement a permis de lever 5 millions de dollars de fonds publics et permis une réduction du binge drinking de 31 %, de la consommation de tabac de 32 % et de marijuana de 18 %.

Les outils de la finance solidaire et de l'investissement socialement responsable (ISR)■

Pistes pour une communauté d'action

Tout comme de nombreux projets, les communautés d'action se doivent, pour développer leurs actions, de réfléchir à leurs moyens, et plus précisément à la question : quels financements ? Ces communautés plus ou moins « formelles », souvent « protéiformes », et rassemblant des acteurs de différentes natures, personnes morales (associations, entreprises, collectivités ou services publics territoriaux...) et/ ou personnes physiques (citoyens, bénévoles...), offrent un nouveau cadre d'actions favorisant l'innovation économique et sociale par le croisement des regards. En revanche, ce mode d'agir ne se prête pas facilement aux financements. En effet, tout donateur, financeur ou investisseur préfère un cadre formel reconnu qui, d'une certaine manière, sécurise sinon « borde » son apport. Or, ce n'est pas souvent le cas des communautés d'actions et notamment de celles qui sont en émergence. Quelles sont donc les conditions des financements de ces communautés ?

Favoriser l'émergence et le développement des communautés d'actions

Les communautés d'action puisent leur raison d'être dans la diversité des forces en présence rassemblées autour d'enjeux partagés. Mais sans un climat interne de sérénité et de confiance entre les membres, difficile pour ces communautés d'exploiter au mieux leur potentiel. En premier lieu, il s'agit donc pour chacune des parties prenantes de trouver un équilibre entre les échanges et modes de fonctionnement, en préservant les spécificités (et donc les forces) de chacun. Poser les bases d'un fonctionnement durable nécessite de surmonter les inévitables incompréhensions ou frottements entre les parties prenantes d'une communauté d'actions. Pour cela il convient de transcender les pouvoirs économiques, les sphères d'influence, voire les égos de chacun. C'est la condition nécessaire pour instaurer un équilibre entre acteurs tant pour garantir une co-construction porteuse de sens que pour éviter des appropriations trop rapides.

Dans les faits, créer les conditions de l'équilibre est là une question bien complexe qui peut trouver des premières réponses dans le « cadrage » de chaque communauté. Par exemple, en formalisant des valeurs et objets assignés à l'ensemble, ou en rédigeant des modes de fonctionnement (type charte...). Si cela constitue une première base concrète nécessaire à la poursuite de l'activité, cela semble cependant insuffisant pour poser totalement le socle interne de sérénité dont les communautés d'action ont besoin.

Financer trois formes d'ingénierie complémentaires

Une deuxième piste pour favoriser les équilibres en présence est d'aider la communauté à se doter d'une animation externe pour jouer les rôles de médiateur, modérateur, traducteur, moteur des échanges. Pour ce faire, le financement d'une ingénierie d'animation est indispensable. Bien évidemment, l'animation des parties prenantes doit aussi permettre le développement des actions sur le terrain, elles-mêmes financées en fonction des besoins. Enfin le développement de ces actions sera idéalement accompagné pour apporter les expertises ou conseils nécessaires aux moments opportuns.

C'est ainsi une triple logique d'ingénierie qu'il convient de financer pour créer les conditions d'émergence et de développement de communautés d'actions pertinentes : les ingénieries d'opération ou de projets, d'animation, et d'accompagnement. Si la première est plus classiquement financée, les deux autres rencontrent des difficultés à être reconnues comme clés dans le développement des projets. Ces trois formes d'ingénierie permettront d'expérimenter de manière efficace des actions sur des périodes de référence. Reste à définir quel socle « externe » de sérénité est proposé aux financeurs (donateurs particuliers, entreprises, pouvoirs publics) ?

Nouvelle personnalité juridique « transgenre » ouvrant le droit à l'expérimentation

Afin d'expérimenter une action territorialisée sur une période de référence allant de 2 à 5 ans, il semble nécessaire d'inventer un nouveau cadre juridique protéiforme à mi-chemin entre la personnalité morale et physique. Cette nouvelle personnalité « transgenre » permettrait de créer, innover, poursuivre les actions de la communauté sans avoir d'autre but que de donner du sens à une activité en local, impliquant les populations directement concernées. Le principal avantage à créer cette nouvelle personnalité réside dans la possibilité pour les parties prenantes d'une communauté d'action de pouvoir tester ses activités, sa gouvernance, son financement participatif avec sa population locale. Elle permettrait également d'inscrire son action dans un « cadre/non cadre » qui soit un réel droit à l'expérimentation.

Ce nouveau cadre offrirait aux populations locales l'opportunité d'être totalement engagées dans le financement de leur communauté d'actions aux côtés d'autres financeurs plus « classiques » et leur permettrait de mieux s'impliquer dans la vie locale.

A un moment où notre système social, économique et politique est à bout de souffle, les communautés ainsi conçues redonneraient aux populations un véritable pouvoir d'agir sur leur territoire. ■

Fiches projets

NOM DU PROJET : Socle de sérénité pour les communautés d'action

PRESENTATION RESUMEE DU PROJET :

Créer un environnement de confiance permettant de mobiliser les financements des communautés d'action

PRESENTATION COMPLETE DU PROJET :

Pour favoriser le financement d'actions, la problématique est moins de créer de nouveaux leviers que de créer les conditions qui permettent de les susciter et de les intégrer.

Le Socle de sérénité pour les communautés d'action répond ainsi à quatre enjeux clés :

- faire respecter les équilibres entre les acteurs d'une communauté d'action
- développer le financement des ingénieries d'animation, d'opération et d'accompagnement
- valoriser la production de valeurs des communautés d'action
- développer un droit à l'expérimentation

INDICATEURS DE REUSSITE DU PROJET :

- un cadre légal souple pour le principe d'une évaluation partagée
- les communautés d'action captent des financements solidaires
- une charte pour garantir le mode de fonctionnement et de répartition entre les acteurs de la communauté d'action

LISTE DES ACTIONS CONSTITUTIVE DU PROJET

Nom et présentation des actions existantes à renforcer

Financements citoyens

- Fonds d'investissements citoyens (modèle Terre de liens, Bâti Cités et Energie partagée...)
- Crowdfunding
- Produits partagés

"Modèle Bio-Vallée"

Dupliquer le modèle de Bio-Vallée, fondé sur :

- un système de cotisations équitables en fonction de modalités différentes selon les structures
- une charte
- un label et une marque

Fonds d'investissement territorial

Fonds d'investissement territorial dédié, de proximité et/ou centrés sur une thématique.

Communication sur les modes de financement

Faire connaître les modes de financement via des outils dédiés de communication ou les mécanismes d'incitation fiscale.

NOM ET PRESENTATION DES ACTIONS NOUVELLES A INVENTER

Cartographies

Etablir une cartographie des initiatives portées par des communautés d'action, dans l'objectif de montrer et de valoriser les pratiques existantes.

Etablir une cartographie des points de blocages juridiques qu'ont pu rencontrer aussi bien les membres d'une communauté d'action que leurs financeurs.

Création d'un nouveau cadre juridique

Proposer un nouveau cadre juridique "transgenre", à mi-chemin entre personne physique et personne morale, qui laisse la possibilité d'inventer ses propres règles.

Fonds de garantie citoyenne

Développer des dispositifs de fonds de garantie citoyenne.

MODELE DE GOUVERNANCE

- Chartes pour permettre le respect de l'équilibre des forces en présence
- Propositions de nouvelles modalités de fonctionnement

ACTEURS CONCERNES : *TOUS*