



Un vecteur différenciant pour le déploiement des projets des associations :

les “propositions de valeur unique” au service de la spécificité associative

Mémoire BADGE Management Associatif
ADEMA / MINES Paris Tech
Décembre 2013

Christine Roucher Hinfray

Préambule

Après vingt-cinq années passées dans le secteur de l'entreprise lucrative, à l'international (9 ans aux Etats-Unis et 3 ans à Hong-Kong), dans des activités de développement et de direction d'activité, j'ai choisi en 2012 d' « agir en rupture » avec la recherche permanente du profit.

'Remettre de l'humain au cœur de l'entreprise', est une quête très personnelle depuis longtemps latente, au fond de moi.

Je souhaite aujourd'hui utiliser mes compétences professionnelles dans un projet social quand bien même serait-il aussi à dimension économique, dès lors que l'utilité en serait sociétale.

La première étape de ce nouveau projet professionnel a été la formation BADGE en Management Associatif. Je suis positivement impressionnée par la qualité de ce cursus. Les rencontres qu'il m'a permis de faire sont d'une grande richesse, en osmose avec le terrain.

Dans ce mémoire, prenant 'à bras le corps' les enjeux actuels du monde associatif, j'ai souhaité aborder ce nouveau monde comme une rencontre.

Mon but ? Aller au-devant des acteurs de ce secteur sans a priori, recueillir leurs témoignages, leur « credo », leurs doutes et convictions aussi sur leur manière de vivre la spécificité associative au quotidien.

J'ai choisi volontairement une approche transversale de cette spécificité et non verticale sur un enjeu donné.

En prenant délibérément cet angle de vue, j'ai visé à rendre compte des avis tant divergents que convergents, tous secteurs confondus, sur les éléments de différenciation du secteur associatif longtemps assimilé à un « tiers secteur », parfois relégué au second plan, souvent injustement sous-estimé.

La revalorisation et le changement de regard sur le monde associatif est en mouvement ; il m'est cher de contribuer, au niveau encore 'défricheur' qui est le mien, à en faire la démonstration.

Note : la limite de cette approche « académique » est dans son corollaire. Par sa transversalité, ce mémoire ne peut traiter en profondeur certaines thématiques abordées et laissées en surface. Par exemple, l'axe financier, avec ses enjeux de ressources et de méthodes de financement, de la mesure d'impact, ou la diversité de chaque secteur associatif ou encore la typologie d'associations qui mériteraient une analyse plus approfondie.

=====

Remerciements

Tout au long de mon enquête ces trois derniers mois, j'ai été particulièrement sensible à la disponibilité spontanée, l'accueil chaleureux et la bienveillance dont ont fait preuve les personnes rencontrées. Je les en remercie toutes sincèrement.

Je remercie tout particulièrement les acteurs associatifs qui ont accepté de passer du temps à répondre à mes interviews, les personnes qui m'ont gracieusement recommandée à leurs contacts, et celles qui m'ont encouragée tout au long de ce mémoire.

Gilles Arbellot, Directeur du Développement Réseau, Passerelles & Compétences - interview

Patrick Bertrand, Fondateur de Passerelles & Compétences - interview

Georges Beaujard, Passerelles & Compétences, Nantes

Yves Clerc, Conseil Social – interview

Sarah Dignonnet, Responsable des Publications et études régionales, ADMICAL - interview

Brigitte Duault, Déléguée générale, France Bénévolat - interview

Francis Foin, Trésorier, France Bénévolat, et Chargé de mission, Passerelles & Compétences - interview

Hervé Garrault, Directeur de l'Association pour le Développement du Management Associatif (ADEMA), responsable de la formation BADGE

Laure Génin, ADEMA – UMA, formation BADGE

Brigitte Giraud, Vice-Présidente CPCA, Directrice UNCPPIE - interview

Jacques Graindorge, Administrateur, FIAP Jean Monnet

Charles-Benoît Heidsieck, Président-Fondateur, LE RAMEAU - interview

Stanley Jacquet, ancien Délégué Général de la Fédération Vacances et Familles - interview

Yoann Kassi-Vivier, Co-fondateur Pro Bono Lab - interview

Maïté Lesage, Chef de Projet, Projet Stratégique DLA, AVISE - interview

Nathalie Parent, Co-fondatrice de Social Planet, Directrice du CNCRES

Michel Relandeau, Président France Bénévolat Nantes - interview

Isabelle Soler, Directrice de l'association Solidarité Emploi, Vice-Présidente CPCA - interview

Patrick Gèze, ancien Secrétaire Général de l'AVISE - interview

Blanche Rérolle, Responsable animation et communication, La Ruche

Olivier Thomassin, Administrateur Passerelles & Compétences

Et l'équipe de la Fonda, **Charlotte Debray**, Déléguée Générale et **Florence Grelet**, assistante de direction

Enfin, je remercie mes relecteurs : Isabelle Jousset, Olivier Thomassin et Christophe Hinfray.

Sommaire

INTRODUCTION	6
I. ^{ère} PARTIE - Spécificité de l'ADN du tissu associatif et état des lieux	10
A. Définition de la Valeur Ajoutée Spécifique	11
B. Entre intérêt général et utilité sociale	12
C. L'engagement volontaire	13
1. Valeur identitaire	13
2. Evolution du bénévolat	13
3. Tendance à la professionnalisation du bénévolat.....	14
4. Vers une gestion des ressources humaines bénévoles (GRHB)	15
5. Passerelles & Compétences	16
D. La capacité d'innovation	17
1. Bref historique.....	17
2. A besoin nouveau, réponse innovant	17
3. L'innovation en construction	18
4. Mesure d'impact	18
5. Le modèle associatif.....	19
II. ^{ème} PARTIE - Définition de la Proposition de Valeur Unique et exemples	21
A. Unique Selling Proposition, « USP » des entreprises	22
B. Définition de la « Proposition de Valeur Unique » des associations	23
C. Typologie de Proposition de Valeur Unique	24
1. La Proximité.....	25
2. Expertise et Savoir-faire	27
3. Le maillage territorial & richesse de la vie associative.....	28
4. L'ancrage territorial.....	30
5. La Gouvernance.....	34
6. La capacité à communiquer	38
III. ^{ème} PARTIE : Les Stratégies collaboratives : partenariats, co-construction et alliances.....	39
A. Le partenariat : du faire au « faire avec »	40

1.	Un bref état des lieux des partenariats associations - entreprises.....	40
2.	Définition et typologie du partenariat	40
3.	Les enjeux du partenariat.....	43
4.	Les clés de réussite de l'engagement partenarial.....	44
B.	La co-construction : du « faire avec » au « faire ensemble ».....	47
1.	Co-construction inter-associations	47
2.	Co-construction associations – entreprises	49
C.	L'Alliance	50
	Bibliographie.....	54
	Annexes	56
•	Plaquette Inter Agri, CPIE	56
•	Présentation de Fil en Réseaux, PTCE.....	56
•	Présentation de Solidarité Emploi & a2r, Nantes, association intermédiaires.....	56
•	ADMICAL, communiqué de presse, <i>Alliance de mécènes pour l'éducation</i>	56

INTRODUCTION

«L'homme ne peut rien faire en bien ou en mal qu'en s'associant. Il n'y a pas d'armure plus solide contre l'oppression ni d'outils plus merveilleux pour les grandes œuvres».

Citation de Pierre Waldeck-Rousseau

Crise, turbulences, concurrence, fragilisation, mutations, vulnérabilité, urgence... autant de mots-chocs qui envahissent les titres d'articles, d'études et d'ouvrages écrits actuellement et qui apportent des analyses de l'état de santé du secteur associatif¹ et des recommandations pour son avenir.

Partant de cette réalité de crise, porteuse tout à la fois de menaces mais aussi d'opportunités pour le monde associatif, notre propos dans ce mémoire est de nous attacher à comprendre ce qui fait leur spécificité et comment cette dernière peut se révéler une stratégie gagnante pour les associations.

76% des Français font confiance aux entreprises sociales qui prônent une économie plus humaine pour sortir de la crise. Les valeurs de solidarité, de partage, de coopération, d'ouverture et de responsabilité sociale sont largement plébiscitées. Les associations ont un premier rôle à jouer pour contribuer à un futur souhaitable.

Revenons brièvement aux grandes causes souvent énumérées de la source de ce 'chamboulement' associatif ; nous en retenons trois principales :

- ⇒ Raréfaction des Ressources Financières : 4/5 des associations, quelle qu'en soit la taille, se plaignent de cette difficulté majeure. La baisse des subventions publiques requiert un recours accru aux financements privés et aux revenus d'activité. Par ailleurs, la place grandissante des commandes publiques et appels d'offre oblige les associations à remettre en question « la culture de la subvention », à dépasser la logique de subventionnement et les amène à une prise de conscience en vue d'une modification de leur modèle économique.
- ⇒ Raréfaction des Ressources Humaines : sous la pression d'une demande de professionnalisation des associations, l'accès aux compétences devient un enjeu critique pour les associations qui peinent à attirer ou à conserver les bonnes compétences (salariés et bénévoles). Les modalités d'engagement changent. Le bénévole toujours aussi présent qu'avant se place dans une démarche plus individualiste et requiert davantage de retour sur son investissement personnel. La cause associative a tendance à disparaître au profit de la réalisation des attentes personnelles du bénévole. Cette problématique affecte également le besoin grandissant à très moyen terme de renouvellement des instances dirigeantes.
- ⇒ Hybridation des modes organisationnels : des modes de pensées et des ressources. Avec le recul des pouvoirs publics, les associations se « marchandisent », les entreprises s'impliquent dans les partenariats avec des associations, l'entrepreneuriat social et solidaire innove sur le terrain social et devient une force économique reconnue. De nouveaux modèles économiques « hybrides » coexistent et se font concurrence. Il nous faut ouvrir d'avantage encore la diversité des modes de vie, des formes et logiques économiques, et des formes d'organisation.

Aussi, les associations obligées d'acquérir des ressources supplémentaires, afin de financer leur croissance et assurer la pérennité de leur projet associatif, sont amenées à réfléchir à une véritable mutation de leur modèle économique et à repenser leurs structures tant sur le plan financier, qu'économique et organisationnel.

¹ Le secteur associatif, c'est entre autre : 1,3 millions d'associations vivantes, 70 milliards d'euros de budget (hors ressources bénévoles), 14 millions de bénévoles, 1,8 millions de salariés, 5% du PIB. Source : Le Rameau, 2013

Face à la concurrence entre associations que cette situation de raréfaction des ressources entraîne, force est pour l'association de s'adapter et de questionner son modèle existant.

Une première attitude est le choix du repli et de l'action solitaire : « je suis innovant et donc seul sur mon marché », position longtemps défendue et qui n'a plus sa raison d'être. Les associations, notamment de petites tailles, par nature moins « compétitives », qui seraient tentées de répondre ainsi sont condamnées à être absorbées ou à disparaître. Nous pouvons noter que le secteur du médico-social est particulièrement affecté par ces opérations de regroupement sous la pression des Pouvoirs Publics qui exigent notamment un plus grand professionnalisme et une technicité avancée.

Trop longtemps réduites à des fonctions d'opérateurs et de prestataires, les associations doivent reprendre conscience de leur spécificité, remobiliser leur force créatrice, récupérer la confiance en leur savoir-faire et leurs compétences, ainsi que leur capacité à comprendre les besoins du terrain et à innover.

Patrick Viveret² a su rappeler les fondamentaux de l'engagement associatif avec ce qu'il nomme le « Trépied du Rêve ». Il identifie les trois forces du secteur associatif: sa capacité à résister au système dominant par la création de valeur, sa capacité à trouver de nouvelles solutions par la vision transformatrice qu'il porte en lui, et enfin sa capacité à anticiper par l'expérimentation, à accepter la prise de risque.

Le lien existe bien entre l'activité économique associative et l'activité économique marchande. Dès lors que l'association exerce une activité économique, elle se situe sur le marché concurrentiel. En effet, les recettes marchandes qui proviennent des usagers en réponse à un service fourni, relèvent bien du marché.

Partant de ce constat paradoxal, ce mémoire prend comme point d'appui un principe économique de valeur marchande appelé « unique selling proposition », en abrégé (USP) ou proposition de vente unique. Par cette approche, nous nous attachons à mettre en valeur toute la spécificité associative sur laquelle l'association peut s'appuyer pour déployer et pérenniser son projet, en construisant ses propres propositions concrètes de valeur. Au travers de ce processus de valorisation de ses atouts, l'association prend conscience de sa capacité à s'ouvrir à divers modes collaboratifs, du partenariat de simple échange jusqu'à l'alliance d'acteurs diversifiés dans un esprit de co-construction.

Notre analyse a été menée à partir d'une quinzaine d'interviews conduites auprès d'acteurs sociaux, têtes de réseaux et responsables d'associations innovantes. Ces interviews visent à recueillir d'une part, leur propre définition de l'ADN associatif et leur constat personnel de l'état du secteur et d'autre part, les actions engagées à travers leurs responsabilités associatives, en réponse au contexte actuel de profondes mutations.

Par ailleurs, des lectures approfondies d'ouvrages et d'études présentées ces deux dernières années sont venues étoffer nos réflexions ainsi que des témoignages recueillis lors de conférences, forums et débats divers au sein du monde associatif.

→ Dans la première partie de ce mémoire, nous souhaitons nous reconnecter à la spécificité même du secteur associatif à travers un état des lieux et poser la question du 'pourquoi' de son malaise.

A partir des interviews, nous définissons et identifions trois « valeurs ajoutées spécifiques », VAS ainsi nommées, que nous nous attachons à mettre en exergue tout au long de ce travail. Sur ces valeurs reposent toute la force de vie associative et sa capacité à exister et à œuvrer

² Patrick VIVERET est un philosophe et conseiller à la Cour de Comptes, et vice-président du Forum pour d'autres indicateurs de richesse (FAIR).

dans un contexte concurrentiel. Les trois valeurs associatives identifiées sont l'utilité sociale, l'engagement et la capacité à innover.

→ Dans la deuxième partie, partant de ces valeurs spécifiques, nous présentons une typologie de propositions de valeur unique, identifiées lors de notre enquête, illustrées par des exemples ☹. Nous nous inspirons du concept marchand d' « USP », soit *unique selling proposition* ou *proposition unique de vente* que nous présentons brièvement au préalable. Dans ce travail, nous ciblons principalement les petites et moyennes associations (PMA) et les acteurs rencontrés en représentent un échantillon varié : têtes de réseaux spécialisés dans le bénévolat, l'accompagnement, ou l'associatif au sens large. Nous ne privilégions aucun secteur en particulier (environnement, insertion économique, social, etc.).

→ Enfin, dans la troisième partie, nous démontrons que les associations, munies de leurs valeurs fortes et spécifiques, ont toute capacité à évoluer et à s'ouvrir à de nouvelles postures. Dans un contexte de concurrence toujours accrue, « faire bien, petit et seul », ou « faire avec » sont des postures qui, à terme, risquent d'entraîner sinon la précarisation de l'association, du moins sa stagnation. Nous montrons l'envie déclarée des associations de « faire ensemble », d'être efficaces dans un monde complexe multipartite, de se positionner comme acteurs légitimes face aux pouvoirs publics et aux entreprises, et de traiter d'égal à égal au sein de relations partenariales. Dans ce cadre, nous présentons divers formes de rapprochements entre acteurs, et des exemples concrets ☹ de partenariats, coopérations et alliances dans lesquelles les associations se positionnent avec audace et inventivité.

=====

I.^{ère} PARTIE - Spécificité de l'ADN du tissu associatif et état des lieux

Ces dernières dix années, les associations ont fortement développé leur activité économique, notamment en se positionnant comme opérateurs de marchés publics pour trouver des financements. Ceci les a amenées à évoluer sur un marché concurrentiel sur lequel les associations ne sont pas assez armées pour garder leur identité propre. Il est indispensable aux associations de retrouver leur spécificité associative pour mieux se valoriser. La valeur ajoutée spécifique de l'association est justement au cœur de cette démarche identitaire car elle s'attache à identifier les éléments fondateurs de la nature associative.

A. Définition de la Valeur Ajoutée Spécifique

En effet, être d'intérêt général ne veut pas dire que l'association est une délégation de service public. Longtemps instrumentalisées, les associations ont souvent été réduites à un rôle d'opérateurs ce qui les a éloignées de leurs projets associatifs. Dans les 30 dernières années, les associations se sont trouvées graduellement en concurrence avec le secteur marchand et entre associations.³ Le nombre d'associations a augmenté de 220 000 ces cinq dernières années (sur un total de 1,3 million), ce qui se traduit par un taux de croissance annuel moyen de 4% supérieur à l'augmentation annuelle de leur financement: 2,5%. Cette concurrence de plus en plus prégnante s'exerce dans « l'acquisition » de toutes ressources, bénévoles, bailleurs de fonds, mécènes, donateurs, financeurs publics et privés, etc.

Avec la série de crises économiques, les pouvoirs publics se sont naturellement tournés vers le secteur associatif capable d'identifier les nouveaux besoins sociaux et d'apporter des réponses adaptées. C'est ainsi que s'est fortement développée l'activité économique des associations payées en retour de « subventions » et fonds publics divers.

Avec le désengagement progressif de ces subventions conséquence de la réduction des dépenses publiques, ces cinq dernières années particulièrement, et l'augmentation phénoménale des commandes publiques⁴, le secteur associatif se voit contraint pour perdurer dans sa croissance, soit de se mesurer concurrentiellement aux entreprises et autres associations en « chassant » les commandes publiques, soit de trouver de nouvelles ressources en dehors du financement public, avec le danger d'une dérive de la cause associative.

Or, le principe de rationalité ne doit pas l'emporter sur le principe de générosité. Les associations sont avant tout des acteurs de la création de valeur de produits sociétaux, situées en amont du processus de détection de nouveaux besoins sociaux et force de proposition en matière de solutions innovantes. L'association doit se concevoir à deux niveaux de marché : l'un, 'marché payant' des bénéficiaires et usagers, et l'autre, 'marché offrant' du bénéfice social produit. Elle vend des produits qui sont « hors marché », et son coût de revient ne peut pas être calculé selon le modèle classique capitalistique. L'erreur est

³ 19% des associations employeurs indiquent explicitement des phénomènes de concurrence avec d'autres associations ; Cf. Etude Deloitte, *Les associations entre mutations et crise économique*, Octobre 2012

⁴ Entre 2005 et 2011, elles sont passées de 17 à 25% des ressources associatives et + 72% pour le seul secteur sanitaire-social. V.TCHERNONOG, *Paysage associatif Français*, Novembre 2013

de confondre la valeur ajoutée d'une entreprise qui se vend et de croire que c'est la même valeur ajoutée pour l'association.

L'association doit revenir à ses fondements que sont l'utilité sociale, l'engagement volontaire, et sa capacité d'innovation. Ces trois principes fondamentaux constituent sa valeur ajoutée spécifique (VAS) que ni les pouvoirs publics, ni les entreprises marchandes ne possèdent de par leur modèle économique.

B. Entre intérêt général et utilité sociale

En France, la notion d'intérêt général est soumise à l'autorité politique et publique. Traditionnellement, l'intérêt général est présenté comme « l'expression d'une volonté générale supérieure aux intérêts particuliers » incarné par un Etat – Providence qui prend en charge tous les besoins qui relèvent du bien-être de la société et qui sont non couverts par le marché.

Le mouvement de décentralisation amorcé dans les années 1980 contribue à l'affaiblissement de la prise en charge par l'Etat de l'intérêt général. Ceci conduit progressivement la délégation de certaines missions de l'Etat aux associations. Pour preuve, le statut fiscal accordé aux associations reconnues d'intérêt général donne lieu à des déductions fiscales aux personnes effectuant un don à ces organisations. Progressivement, l'Etat perdant son monopole d'intérêt général, l'économie sociale prend une place grandissante dans la prise en charge de certaines activités qui ne sont pas (ou plus) assurées par ce dernier et qui n'entrent pas non plus dans le cadre de l'économie marchande. Le concept d'utilité sociale vient se substituer à celle d'intérêt général pour refléter l'action des nouveaux acteurs sociaux et civils.

En 1977, la reconnaissance d'utilité sociale est redéfinie suite aux recommandations d'un groupe de travail regroupant le CNVA⁵ et des administrations publiques dans un objectif de clarification fiscale. « Est d'utilité sociale l'activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante ».

Selon les recommandations du CNVA, dans un esprit de conforter « l'identité associative », traiter d'utilité sociale repose désormais sur les critères suivants :

- Primauté du projet sur l'activité
- La non-lucrativité et une gestion désintéressée
- L'apport social des associations

Nous soulignons ces spécificités car elles sont en lien cohérent avec certaines des valeurs identifiées lors de notre enquête. Cette reconnaissance est fondamentale en ce qu'elle légitime ce tiers secteur qu'est l'économie sociale comme un acteur 'économique' à part entière.

⁵ Le CNVA est une instance de consultation auprès du Premier ministre : il a pour mission d'étudier et de suivre l'ensemble des questions intéressant la vie associative, de donner son avis sur les projets de textes législatifs ou réglementaires et de proposer des mesures utiles au développement de la vie associative

Comme nous l'avons évoqué, le désengagement progressif de l'Etat met une pression réelle sur les ressources financières des associations. En réponse à cette nécessité d'obtenir des financements publics ou de s'inscrire dans une démarche de partenariat d'entreprises privées, les associations mal préparées et mal outillées, adoptent à marche forcée, une politique court-termiste pour fonctionner en mode projet. Cette posture peut les conduire peu à peu à « tordre » leur projet social initial et à prendre le risque de perdre de vue la cause associative et leur utilité sociale.

Le paradoxe est là : à travailler en mode projet pour se faire financer, l'association doit sans cesse se réinventer de nouveaux projets qui puissent attirer les partenaires-financeurs privés ou publics ; et parallèlement, dans cette quête effrénée de financement, l'association risque d'oublier la mission associative pour laquelle les fonds sont si difficiles à trouver. En fonctionnant en mode projet, les associations rencontrent par ailleurs une problématique contraignante qui est celle de la couverture des frais de fonctionnement et des coûts opérationnels peu ou pas couverts par ces nouvelles logiques de financement. Cet enjeu qu'est l'absence de pérennité des sources de financement vient renforcer la mise en danger du projet associatif dont la finalité unique est bien l'utilité sociale.

Prenant appui sur son héritage social et solidaire, il est essentiel que le monde associatif remette le projet associatif au cœur de ses préoccupations et au centre de la vie de ses acteurs. S'inscrivant dans le long-terme, il doit savoir se valoriser et faire reconnaître la valeur sociétale de ses actions.

C. L'engagement volontaire

1. Valeur identitaire

L'engagement est au cœur de l'identité associative ; c'est en effet cette volonté non contrainte des bénévoles de se retrouver acteurs et porteurs du projet associatif, sans contrepartie aucune, qui donne sens et force à l'existence de l'association. L'association se retrouve également acteur de l'engagement vis-à-vis du bénévole. De même que le secteur économique fonde son identité sur la culture du résultat et la performance, et le Politique sur sa capacité à arbitrer et à réguler, de même l'univers associatif est basé sur le caractère volontaire et gratuit du bénévolat.

2. Evolution du bénévolat

Les besoins sociaux ne cessent d'augmenter et les associations ont plus que jamais besoin de bénévoles pour porter leurs actions, notamment toutes les associations œuvrant dans le champ de la solidarité. Elles doivent se mettre en capacité de créer du lien social et d'attirer, d'animer et de former un réseau important de bénévoles en nombre et en qualité.

D'après l'étude France Bénévolat⁶, la situation du bénévolat en France en 2013 est encourageante. En effet, le bénévolat progresse fortement ces trois dernières années, +14%, 40% des français donnent de leur temps, notamment à travers un bénévolat de proximité de quartier (+31%) alors que la hausse est moindre (+12%) au sein des associations. D'autre part, le bénévolat rajeunit avec une forte hausse de 31% chez les jeunes quand celle des seniors est bien moindre avec seulement 5%. Ce rajeunissement est un gage de pérennité des ressources pour l'avenir des associations.

La nature du bénévolat est en pleine mutation dont nous allons présenter en synthèse les grandes tendances. Les discours et les études sont actuellement très nombreux à ce sujet.⁷

Une des grandes tendances sociétales est la mobilité et la transversalité. Mobilité d'une part avec l'incertitude des modes de vie et l'envie d'expérimenter, la transversalité par le fonctionnement prédominant en réseaux sociaux. Ces deux phénomènes modifient la forme d'engagement du bénévole. Le bénévolat devient ponctuel, éphémère et prend le contrepied du militantisme des dernières décades. Ce n'est plus la cause associative qui retient le bénévole sur la durée, mais l'opportunité d'un évènement, d'une 'envie collaborative', d'un sentiment de «reliance» ponctuel (entre autres lieux, les réseaux et le web) qui suscite l'engagement. La satisfaction et l'épanouissement personnels en sont les moteurs. L'individu cherche avant tout à se réaliser lui-même, à s'accomplir avant de se dévouer à la cause. Son sentiment d'utilité reste un élément déterminant, toutefois ce dernier doit s'exprimer dans le plaisir, et en lien social avec les autres ; Le sentiment d'appartenance, l'envie de travailler en équipe, en co-construction sont des caractéristiques plus identifiés chez les jeunes.

Une autre grande tendance est l'immédiateté et son corollaire, la proximité. Les dernières études sur le sujet révèlent en effet un bénévolat direct dit « de proximité » (quartier, ou proximité de vie, réseaux de proximité). C'est une forme d'engagement non institué qui concerne des actions ponctuelles, non rattachées à une association, en fonction d'un rythme plus souple et plus adaptable que nous pourrions qualifier de mode « zapping ».

Au risque de voir se diluer le sens même de l'engagement, le secteur associatif doit remettre le projet associatif au cœur de la vie de l'association et le rendre accessible et lisible à toutes les parties prenantes. Il n'y a pas de crise du bénévolat malgré certains discours, cependant il existe des tensions que le secteur associatif doit prendre en compte en adaptant son organisation aux nouveaux comportements des individus, ce que nous verrons dans la gestion de ressources bénévoles⁸.

3. Tendance à la professionnalisation du bénévolat

La professionnalisation du bénévolat est également une tendance forte à souligner. On assiste de plus en plus à des réflexions du secteur associatif sur le 'management', le 'recrutement', la

⁶ Cf. Etude France Bénévolat, IFOP, Crédit Mutuel, «La situation du bénévolat en France en 2013 »

⁷ Pour une analyse plus approfondie, se référer aux notes de la Fonda sur les formes d'engagement à horizon 2020, « *Faire ensemble 2020* », publication mai 2012 ; l'étude Cerlis / Fonda, *Intérêts d'être bénévole*, La Tribune Fonda, juin 2012

⁸ Entretien avec Brigitte DUAULT, Déléguée Générale de France Bénévolat

'fidélisation' des bénévoles, une terminologie et une pratique de gestion des ressources humaines qui se rapprochent (et empruntent) fortement du monde de l'entreprise.

Une distinction s'impose entre deux principaux types de bénévoles car elle met en valeur deux enjeux spécifiques liés à cette professionnalisation. Les bénévoles opérationnels de terrain répondent surtout à un besoin d'animation et de formation pour la plupart et surtout sont sensibilisés par l'organisation même de l'association. Les bénévoles élus représentant les instances dirigeantes doivent présenter des compétences de plus en plus pointues (juridiques, financières, marketing, stratégiques, etc.) pour porter la gouvernance associative. Ce phénomène renvoie au problème de renouvellement des dirigeants dans les prochaines années au regard des départs en retraite.

Portons une attention spéciale à la mutation de l'engagement des jeunes, moins militants, plus soucieux des résultats de l'action, de l'épanouissement personnel, de l'acquisition de compétences et de la prise de responsabilité. Le « zapping » des jeunes bénévoles évoqué parfois est de fait lié à une instabilité de leur situation professionnelle et personnelle plus que de l'individualisme de leur part.

4. Vers une gestion des ressources humaines bénévoles (GRHB)⁹

Comme expliqué ci-dessus, volatilité, exigence et professionnalisme sont les nouvelles contraintes que les associations ont à prendre en compte pour capter et retenir les bénévoles. Les bénévoles demandent une implication et des responsabilités croissantes alors que leur niveau d'instruction tend à être plus élevé. Avec le rajeunissement des bénévoles, toute une catégorie de diplômés de l'enseignement supérieur activement participatifs, requiert une réelle prise en charge de leur « parcours bénévole ». Par ailleurs, les associations deviennent des lieux de formation à part entière et permettent un parcours d'insertion professionnelle qui valorise l'acquisition de compétences et accroît l'employabilité. La professionnalisation requise au sein des associations, couplée avec la montée en puissance des compétences du bénévolat, exige des associations qu'elles mettent en place une véritable gestion des ressources humaines bénévoles.

France Bénévolat, par exemple, a mis en place tout un processus de sensibilisation sur ce sujet et une « formation - action » GRH Bénévole dont nous allons brièvement présenter les grandes phases. La cible de ces formations est les dirigeants et responsables associatifs.

Les six piliers de la GRBH sont :

- La clarification des besoins pour savoir mobiliser sur le projet ; cela nécessite une modification du regard des dirigeants sur leur projet associatif, un vrai questionnement portant sur l'identité associative et sur la cohérence et la pertinence du projet.
- Les conditions de l'accueil du bénévole qui requiert un temps d'observation libre, un temps d'intégration crucial via le tutorat et une convention réciproque d'engagement. La capacité d'écoute de l'association est la clé de ce pilier.

⁹ Entretien avec Michel RELANDEAU, Président de France Bénévolat, Nantes

- L'intégration du bénévole dans l'équipe par les missions qui lui sont confiées, les réunions, lieux et moments d'échange formels et informels.
- L'animation du bénévole qui doit être prise en charge au sein de la vie associative, en réponse à l'effacement du militantisme au profit d'un bénévolat plus individuel, en demande de réintégration à la vie collaborative. C'est le « faire savoir » à mettre en place.
- La formation non seulement aux techniques de base mais également au sens de l'engagement.
- Un système de reconnaissance à mettre en place qui est le dernier pilier de cette approche. Toutes les formes de reconnaissance pour valoriser et reconnaître le bénévole sont mises en place: responsabilisation, évaluation, accompagnement, développement des compétences.

L'association n'est plus en soi une finalité qui offre un projet associatif fini. Il lui faut entreprendre une démarche d'ouverture, enjeu qui vient percuter son organisation et sa gouvernance. Son rôle devient celui de « passeur » accompagnant le bénévole dans ses étapes de responsabilisation : d'exécutant à participant, puis d'acteur à auteur. Le bénévole ne sert plus le projet associatif comme cela était attendu traditionnellement, mais dorénavant il porte le projet et comme auteur, le fait évoluer en son cœur à tout moment.

5. Passerelles & Compétences

Nous rapportons ici la vision¹⁰ de l'association « *Passerelles et Compétences* » qui œuvre dans le champ du bénévolat et dont le projet met en valeur la dimension bien spécifique de ce type d'acteurs associatifs.

Passerelles & Compétences met en relation des bénévoles de compétences (professionnels en poste pour la plupart) et des associations de solidarité, dans le cadre de missions ponctuelles bénévoles.

La posture intéressante de P&C est la manière dont l'association valorise elle-même ses bénévoles. Le postulat de base est que tout nouveau bénévole porte en lui une opportunité de faire vivre le projet associatif. Le système entier est impacté par l'arrivée de ce nouvel élément. Chaque personne est « à la fois une partie, et le tout » au sein de l'association, c'est-à-dire que chaque membre est porteur de l'ensemble du projet P&C et a le droit de venir « percuter » l'ensemble du projet tant par un impact opérationnel que stratégique. L'association se veut être dans une démarche de co-construction avec le bénévole. L'association doit se poser la question : « qu'est-ce- que je peux apporter au bénévole afin que lui puisse aussi apporter en retour à mon projet associatif ? ». L'association est mobilisable autour du bénévole et non l'inverse.

Cette attitude est une réponse innovante qui prend en compte l'évolution de la nature même de l'engagement, non plus un engagement de 'militant' mais est un engagement individuel et intéressé par l'épanouissement personnel et le sentiment d'appartenance.

¹⁰ Entretien avec Patrick BERTRAND, Fondateur en 2002, et Président de Passerelles & Compétences.

D. La capacité d'innovation

1. Bref historique

Rappelons à travers un bref historique que le secteur associatif n'a jamais cessé d'innover. Pour exemple, à la moitié du XIXe siècle, la naissance de l'éducation populaire est le fait d'une mobilisation de femmes et d'hommes autour d'une 'instruction publique, gratuite, laïque et obligatoire'. Cette transformation sociale découle directement de l'action des associations d'éducation populaire. Egalement, l'arrivée du tourisme social, début XXe, est initiée dans le secteur associatif pour répondre à une aspiration populaire, et qui débouche sur la naissance des congés payés en 1936. Les comités d'entreprise avaient alors un véritable rôle à jouer de représentation d'une population salariée défavorisée. Puis ce sont les services à la personne dans les années 1970/80, et les métiers verts il y a 25 ans qui sont autant d'initiatives associatives résultant en des améliorations sociales majeures et provoquant tout autant de nouvelles politiques publiques.

2. A besoin nouveau, réponse innovant

L'innovation sociale, selon la définition proposée par le CSESS¹¹, « consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers ».

L'utilité sociale et l'innovation sont de fait étroitement liées. Par sa proximité du terrain et des besoins de ses populations fragilisées, l'association détecte les solutions utiles et innovantes à mettre en place dans une finalité du bien pour le plus grand nombre. Sa capacité à détecter les signaux faibles est sa valeur ajoutée spécifique à laquelle aucune autre organisation économique ne peut prétendre.

Les entreprises améliorent mais n'innovent pas dans le domaine social ; c'est une conviction souvent rapportée par les acteurs sociaux. Cette capacité à remettre en question, à s'indigner, à expérimenter et à innover est l'atout spécifique du modèle associatif. Et c'est justement parce qu'elle est en proximité que l'association est en capacité d'appréhender les besoins et d'inventer des solutions innovantes. Et ce faisant, elle vient compenser une certaine cécité des pouvoirs publics et les limites d'un secteur économique qui ne peut pas agir, car pour ces deux organisations publiques et privées, il n'y a aucun modèle économiquement viable, à ce niveau d'innovation. Du fait de leur organisation démocratique et de leur 'indépendance' liée à leur principe de non lucrativité, les associations sont un lieu riche de création et d'inventivité.

« Les associations sont les creusets de passage de bonnes pratiques » (entendu au Forum Convergences, septembre 2013). L'association joue un rôle d'éclaireur, elle est capable

¹¹ CSESS : Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire

d'entraîner dans son sillon les pouvoirs publics et les entreprises pour faire émerger de nouveaux modèles.

L'association aujourd'hui doit réendosser son rôle historique d'innovateur, laissé en souffrance depuis la décentralisation. Cette dernière en émiettant le territoire a accentué les disparités et les inégalités sociales. Les associations ont été peu à peu entraînées vers une logique de prestations de services en échange de soutiens financiers, qui à l'inverse des modes de financement par subventions, limite ou supprime même l'initiative associative dans la définition du projet social. Toutefois les associations, malgré ce contexte de décentralisation, n'ont pas perdu leur savoir-faire et expertise du terrain, ni leur capacités d'innover.¹²

3. L'innovation en construction

Cependant, « L'innovation sociale ne se décrète pas, elle se construit »¹³. Nous ne pouvons qu'insister sur l'importance critique d'articuler le projet associatif autour de valeurs fortes, une mission clairement définie, et une mobilisation active de toutes les parties prenantes. L'innovation est bien souvent à la source du projet associatif, et en retour la force vive de ce dernier entraîne une nouvelle dynamique créatrice qui nourrit la capacité à innover. Cette boucle vertueuse en effet se construit et n'est pas un état de fait.

Les pouvoirs publics ont un rôle déterminant dans ce processus. Ceci n'est pas l'objet de notre travail cependant nous aborderons brièvement l'aspect des relations des associations avec les collectivités territoriales en partie II.

Par ailleurs, l'innovation sociale pour prendre pleinement tout son sens s'inscrit à la fois dans le temps et dans l'espace. Elle débouche sur un projet de société qui demande du long-terme. Et pour assurer sa pérennité, l'innovation sociale a également besoin d'un territoire d'expérimentation dans un premier temps, puis de diffusion et ensuite de relais construits au sein de l'ensemble des parties prenantes, acteurs de la transformation. Cette nécessité de s'organiser, de se structurer en réseaux et surtout de nouer des alliances afin de « faire ensemble » entre associations et auprès d'autres partenaires privés et publics, sera développée dans les prochaines parties de ce mémoire.

4. Mesure d'impact

De plus en plus, face à leurs partenaires, pouvoirs publics et entreprises, les associations doivent faire 'la preuve' de leur capacité d'innovation. De leur crédibilité dépend l'acquisition de nouvelles ressources pour le déploiement de l'innovation à plus grande échelle et l'accessibilité au plus grand nombre.

¹² Entretien avec Charles-Benoît HEIDSIECK, Fondateur du Rameau (passerelle opérationnelle entre associations et entreprises à double vocation : accompagner les associations à se développer et les entreprises à améliorer l'efficacité de leurs actions sociétales)

¹³ Tribune de P. EYNAUD & E. BUCOLO, *La Vie Associative*, No.20, Janvier 2013

Une interrogation survient alors: « l'innovation financée reste-t-elle encore libre de toutes contraintes ? ». Des indicateurs de mesure d'impact sont débattus largement actuellement. L'inventivité des associations peut-elle survivre à cette forme de normalisation ? Autant de thématiques qui pourraient, en tant que telles, faire l'objet de longs développements complémentaires.

➔ En résumé, la valeur ajoutée spécifique de l'association se juge à partir de sa capacité propre à innover, à faire émerger les besoins, à réussir la transformation de son projet social avec une approche « marché » en gardant bien l'accent sur l'impact social qu'elle génère, dans une optique toujours présente de transformation sociale. Partant de sa mission sociale, elle ne dit pas hésiter à la faire évoluer et à constamment redéfinir ses modalités de fonctionnement pour adapter son modèle économique à sa finalité sociétale. Elle sait par ailleurs rassembler ses parties prenantes, les organiser en réseau afin de redéployer ses actions et en assurer la pérennité.

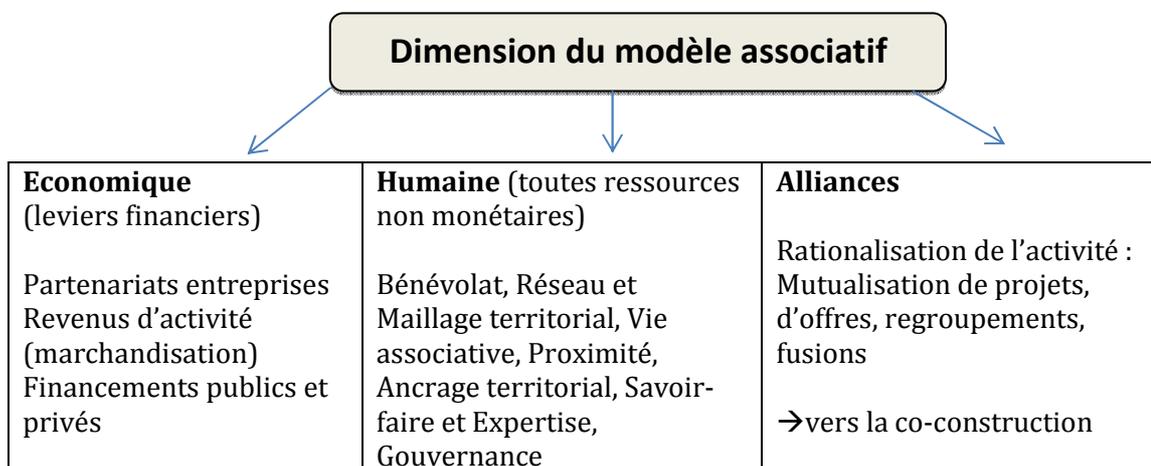
Les trois piliers sur lesquels reposent la VAS associative, utilité sociale, engagement et innovation sont repris et déclinés dans la partie suivante en diverses « propositions de valeur unique » propres à chaque association et mises en valeur selon chaque projet. Ces propositions de valeur viennent impacter le modèle économique social qui, il est important de le rappeler, n'est pas une finalité en soi mais un moyen au service du projet associatif.

5. Le modèle associatif

Un rappel de base s'impose à ce stade. Le projet associatif établi à la naissance de l'association doit être, par essence, un plan stratégique qui s'appuie sur une vision et déroule ensuite les missions qui en découlent.

Le 'modèle économique social' est basé quant à lui sur le projet associatif. Dans la vie de l'association, si le projet reste fondamentalement fidèle à son essence (son cœur), le modèle économique en revanche est appelé à évoluer en fonction des actions et des programmes menés pour répondre aux missions et pérenniser le projet. Cette réévaluation constante du modèle est fondamentale et nécessite d'y investir du temps !

Ce modèle traditionnellement repose sur trois leviers :



Nous nous attacherons à développer la spécificité des ressources de l'association hors financement.

- La richesse humaine, c'est-à-dire toutes les ressources non monétaires, fait l'objet de notre deuxième partie.
- Le levier partenariats entreprises au sein de l'axe économique et les stratégies d'alliance sont développés en troisième partie. Les leviers de financement (revenus d'activité, financements publics et privés) pourraient être largement débattus dans une autre étude à part entière.

Chaque association, selon ses propositions de valeur unique, va pouvoir recourir à un ou plusieurs de ces leviers et définir son modèle économique propre. Les trois valeurs spécifiques développées dans cette première partie sont sous-jacentes à tous ces leviers car elles ancrent la structure associative dans son ADN.

=====

II.ème PARTIE - Définition de la Proposition de Valeur Unique et exemples

*« Apprivoiser, c'est créer des liens ... Si tu m'apprivoises, nous aurons besoin l'un de l'autre.
Tu seras pour moi ... et je serai pour toi unique au monde. »*

Le Petit Prince, A. de Saint-Exupéry, 1943

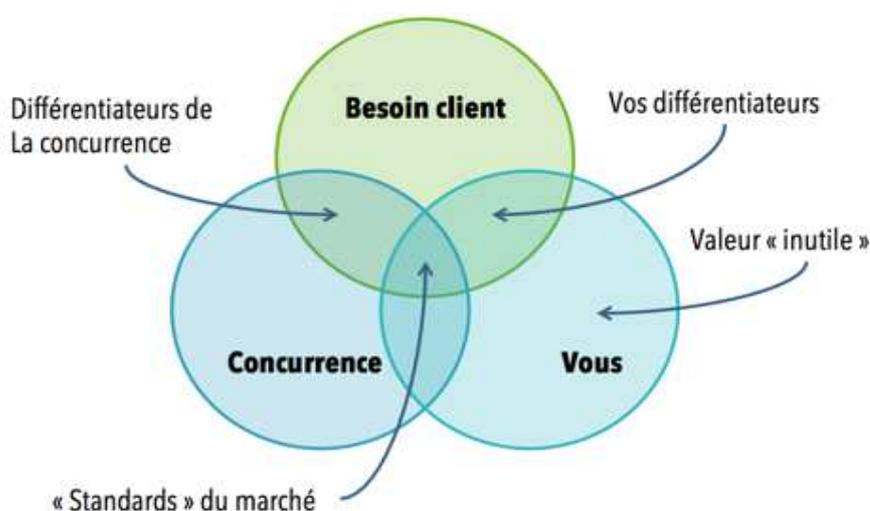
Le fil rouge que nous tirons depuis le démarrage de cette étude est celui de la spécificité associative ; il nous conduit maintenant tout naturellement vers le thème de l'unicité de l'offre d'une association par rapport à une autre. L'unicité d'une offre associative se vérifie par la capacité de cette organisation à mettre en avant un ou plusieurs éléments différenciant. Cette combinaison de différenciateurs est la proposition de valeur unique de l'organisation.

A. Unique Selling Proposition, « USP » des entreprises

Comme nous l'avons présenté dans l'introduction, notre point de départ est un outil marchand appelé « Unique Selling Proposition », souvent abrégée « USP »¹⁴, aussi traduite par proposition unique de vente.

Selon la définition marketing la plus courante, l'USP est la promesse principale utilisée par l'entreprise dans le cadre d'un entretien de vente ou d'un discours publicitaire. Pour délivrer tout son potentiel de conviction, l'USP doit être unique c'est-à-dire ne doit pas pouvoir être utilisée par la concurrence et doit être basée sur un ou plusieurs éléments réellement différenciateurs. En d'autres termes, l'USP positionne l'offre de l'entreprise de manière unique sur le marché.

Concrètement, l'USP représente un ensemble d'offres de produits/services destiné à un public particulier afin que ce dernier soit enclin à vous choisir sur le marché concurrentiel. Cette combinaison produits/services représente une « valeur perçue » car elle répond à un besoin pour les clients et / ou solutionne un problème. La proposition de valeur la plus juste doit répondre à une équation fondamentale : le bénéfice pour le client est supérieur à son investissement. L'investissement n'est évidemment pas que financier mais il peut s'entendre par tous les efforts que doit déployer le client pour obtenir le bénéfice total de l'offre.



¹⁴ Le principe de « USP » a été développé et popularisé en 1961 par Rosser Reeves, publicitaire américain.

Le schéma ci-dessus montre que la superposition de toutes les offres disponibles sur un marché donné avec tous les besoins potentiels (sur ce même marché) donne lieu à des créations de valeur standards, sans réelle valeur ajoutée. Ceci correspond à un scénario de pleine concurrence. Pour arriver à un scénario différenciant, l'offre doit exprimer le besoin du client sous forme de proposition de valeur unique qui met en avant un ou plusieurs éléments différenciateurs. Dans cet esprit, toute forme d'offre qui ne peut pas répondre à un besoin exprimé ou latent, est sans fondement donc inutile à développer.

B. Définition de la « Proposition de Valeur Unique » des associations

En tirant un parallèle avec l'USP des entreprises, nous proposons que l'association se différencie et adopte un positionnement unique. Pour cela, elle doit répondre à trois critères :

- Son offre doit comporter un bénéfice unique et différenciant
- La concurrence n'existe plus
- La promesse doit être remarquable car originale

A ce stade de notre étude, nous allons évoquer une première méthodologie de pensée¹⁵ simplifiée que peut suivre une association dans l'élaboration d'un business model et de propositions de valeur unique afférentes. De la réflexion en amont à la concrétisation du business model, nous allons synthétiquement en retracer le cheminement.

1^{ère} étape - Définition de la(les) proposition(s) de valeur qui se décompose en trois interrogations majeures :

- L'offre : qu'est-ce que je fais ? Quelle est mon offre (produit, service) ?
- La cible : Pour Qui ? Qui sont mes usagers ? Mes bénéficiaires ?
- La valeur ajoutée : ma proposition répond-t-elle à des besoins et des attentes de mes usagers ? Mon idée est-elle innovante ? Qu'apporte-t-elle de plus ? Existe-t-il d'autres alternatives déjà proposées dans ce domaine, sur mon territoire ?

2^{ème} étape – Définition du modèle opérationnel établi à partir de 3 composantes :

- L'organisation : Ressources, processus, gouvernance ? Mon réseau ? Avec qui ? Qui sont mes parties prenantes ? Mes partenaires ? En interne, en externe ?
- Le savoir-faire : quelle expertise ? Quelles compétences au sein de mon système ?

¹⁵ Développement du modèle inspiré des travaux du BCG, Business Model Innovation : *Ten lessons from Nonprofits* et d'Eric QUEMARD, professeur au département Stratégie de HEC Paris, spécialisé dans l'élaboration de business model pour start-up et entreprises innovantes

- La chaîne de valeur : comment je fonctionne ? Qu'est-ce que j'apporte de plus dans mon fonctionnement ? Mes flux d'information ? Quelle mise en œuvre innovante ?

3^{ème} étape – Définition de l'équation de valeur (faisabilité économique) :

- Combien ? Quelle valorisation de mes propositions de valeur ? Quels leviers pour rentabiliser mon offre ? Quelles ressources financières ? Modalités de financement ?
- Quelle est ma structure de coût ? Quels sont les frais de fonctionnement et les frais liés au projet ?

A chaque étape, il est critique pour l'organisation de ne pas perdre de vue ses valeurs spécifiques (développées en première partie de ce mémoire) – engagement, utilité sociale et capacité d'innovation qui sont ses fondements identitaires. Chacune de ces valeurs peut servir comme un 'tamis' par lequel l'association doit évaluer chaque question énoncée ci-dessus. Ce processus contribue à garantir la pertinence et la cohérence avec le projet associatif.

C. Typologie de Proposition de Valeur Unique

La liste présentée ci-après est nullement exhaustive et reflète la restitution d'interviews de personnalités du monde associatif témoignant de leur organisation, de leur expertise du secteur et de leurs propres travaux.

Si les trois valeurs ajoutées spécifiques de notre première partie font partie de l'ADN associatif, les propositions de valeur qui suivent ne sont pas toutes spécifiques au secteur mais elles tirent leur unicité d'une démarche volontaire et originale de l'organisation qui choisira de les utiliser.

Nommons-les en un premier jet :

- La proximité, l'expérience du terrain
- L'expertise et le savoir-faire
- Le maillage territorial ou la capacité à être en réseau
- La richesse de la vie associative
- L'ancrage territorial
- La gouvernance
- Les parties prenantes ou la multi-dimensionnalité
- La capacité à communiquer
- La capacité à nouer des partenariats
- La souplesse et l'évolutivité*
- La bienveillance et l'aménité*
- La perméabilité ou l'absence d'exclusion*

⇒ La capacité à nouer des partenariats donnera lieu à la troisième partie de ce mémoire.

*Souplesse, perméabilité et bienveillance sont trois valeurs additionnelles qui ont été citées dans certains de nos témoignages comme propositions de valeur spécifiques associatives aussi nous prenons soin de les lister au même titre que toutes les autres.

Cependant il nous apparaît opportun, dans le contexte de ce mémoire, de les traiter davantage comme des valeurs différenciantes ; de fait elles représentent davantage un savoir-être ou une posture plutôt que de véritables propositions créatrices de valeur unique.

- **La souplesse et l'évolutivité** sont des conditions nécessaires pour créer un climat de créativité. Ce sont des qualités que nous retrouvons au sein des associations qui fonctionnent sur le terrain, en capacité d'écoute et de réactivité, sans contrainte aucune. Elles sont aussi fondamentales dans le mode de gouvernance ainsi que dans la conduite de partenariats fructueux comme nous le verrons par la suite.
- **La perméabilité ou l'absence d'exclusion** est une valeur véritablement associative qui sous-tend le projet associatif. « Tout est éligible » est un témoignage souvent entendu. Tout projet associatif vise le plus souvent à englober et impacter le plus grand nombre pour le bien commun : bénéficiaires ciblés, population des bénévoles ou tout autre partie prenante. La capacité à créer du lien social sans exclusion aucune est au cœur de toute initiative associative.
- **La bienveillance et l'aménité**¹⁶ font partie intégrante de l'ADN associatif et s'expriment à travers l'engagement et le service de l'utilité sociale. Le devoir de bienveillance est aussi indispensable dans tout processus de collaboration car il permet la capacité à reconnaître les contraintes et les attentes de l'autre partie.

Refocalisons-nous maintenant sur les autres propositions de valeur précédemment listées.

1. La Proximité

« Il y a un sens à être petit ! » Ce plébiscite de la petite association entendu de la bouche d'un entrepreneur social¹⁷ donne toute sa mesure lorsqu'il s'agit de corrélérer la taille de l'association avec sa capacité à être proche du terrain et des besoins de la communauté locale. La proximité permet une expérience concrète du terrain et une appréhension des problématiques de tous les publics. Elle est un véritable atout spécifique au monde associatif.

Communément, l'association dite de proximité est appelée également « association de membres ». A budget très modeste, cette association de petite taille regroupe des membres militants autour d'une même cause, souvent sociale ou de défense des droits, et s'appuie essentiellement sur des bénévoles. Son rôle premier est de consolider le lien social et elle est un des éléments fédérateurs du territoire.

¹⁶ Durant notre recherche, nous avons eu un coup de cœur pour une jeune association « Petites Mamans » créée il y a deux ans et qui nous semble être une juste illustration des valeurs énoncées. Cette association vient en aide à une population démunie de mamans de jeunes enfants (0 à 12 ans) via la distribution de vêtements, de kits de naissance et d'accompagnement par le marrainage dans la recherche d'emploi. Une jeune mère est à l'origine de cette cause, vite soutenue par des bénévoles, des marques partenaires, financeurs, etc. Cette initiative associative est simple, éminemment bienveillante, souple dans sa mise en place. Le site web est une perle ! <http://www.petitemaman.fr>

¹⁷ Entretien avec Yoann KASSI-VIVIER, Fondateur de Pro Bono Lab

Toutefois, la proximité est une proposition de valeur fondamentale pour tout type d'associations. La connaissance du terrain est étroitement liée à la capacité de l'association à être à l'écoute des besoins sociaux et des « signaux faibles », à être source d'idées novatrices et à être en capacité d'expérimenter, bien en amont de tout autre acteur, public ou économique.

Proximité et solidarité sont intrinsèquement liées, l'un n'existe pas sans l'autre. Cette notion de proximité revient en force avec la prise de conscience citoyenne qui s'inscrit aujourd'hui dans la Société. Le bénévolat notamment s'oriente de plus en plus vers un bénévolat de proximité au détriment d'un bénévolat militant attaché à une cause et à une association. La crise révèle des besoins sociaux nouveaux et la précarité est de plus en plus visible. Chacun se sent concerné et se tourne vers l'association qui saura démontrer sa capacité à être en lien avec ces besoins sociaux et à proposer une solution pertinente.

La proximité confère aussi pertinence de l'action et souplesse d'adaptation en fonction de la taille des enjeux, ainsi que la capacité à se situer « au niveau » des besoins.

Il est intéressant de donner à ce stade un exemple concret de projets à caractère social qui reposent sur la proximité : les AMAP, associations pour le maintien d'une agriculture paysanne. Les AMAP sont des contrats solidaires de proximité entre groupes de producteurs et de consommateurs basés sur la confiance et la responsabilité du consommateur. Ce dernier bénéficie de la fiabilité et de la rapidité d'un « circuit de distribution court ». En contrepartie, il paie à l'avance sa consommation sur une saison, livrée directement par le producteur.

Ces circuits de proximité sont développés par les AMAP dans le but de rendre les produits alimentaires (et des produits frais de qualité) accessibles au plus grand nombre et notamment aux personnes à faibles ressources économiques. Ces circuits alimentaires de proximité existent depuis une dizaine d'années en France. Ils génèrent une valeur ajoutée sociale : accessibilité aux produits de qualité, création d'emplois, activités d'insertion.

➤ Un exemple de ce type de projet solidaire, de circuit court de proximité, est l'association coopérative, les « **Biocabas** »¹⁸ en région Nord, créée en 2006. Cette association est particulièrement intéressante car elle intègre également l'enjeu de l'insertion par l'économique. En effet, le circuit de distribution fait appel aux salariés en insertion des quartiers défavorisés pour préparer et livrer les paniers maraîchers (*au final, ces paniers coûtent 5 euros au consommateur pour un panier maraîcher subvenant aux besoins de 2 à 3 personnes par semaine. 10 euros sont versés au producteur. Les 5 euros restants sont pris en charge par le Conseil général du Nord*).

Aujourd'hui, le nombre de bénéficiaires est en forte augmentation alors que la subvention régionale augmente proportionnellement moins vite. Face à cette baisse de financement, nous avons là une situation où l'association peut s'appuyer sur sa proposition de valeur pour obtenir de nouveaux soutiens.

Une nouvelle voie s'ouvre pour les acteurs de proximité avec le développement des fondations territoriales, concept inspiré du modèle des « community foundations » des années 1960. La fondation territoriale mobilise au sein d'un territoire donné divers acteurs

¹⁸ Consulter le recueil d'autres expériences innovantes édité par la FNAB (Fédération Nationale d'Agriculture Biologique) sur le site <http://www.bioconsomacteurs.org>

et ressources - donateurs, citoyens, collectivités locales, entreprises – au profit des associations de proximité qui œuvrent aux besoins sociaux et environnementaux identifiés localement. Elle ne répond pas à une cause en particulier mais à toutes actions fondées sur l'intérêt général et fonde son intervention sur les circuits courts, les réseaux locaux et les projets innovants. La fondation territoriale se place au cœur d'une nouvelle philanthropie définie comme « philanthropie de proximité ».¹⁹

La proximité est aussi une force sur laquelle les petites et moyennes associations (PMA) peuvent s'appuyer pour se rapprocher des petites et moyennes entreprises (PME). Du fait de leur taille, elles se font « miroir ». Elles partagent les mêmes typologies d'enjeux en termes de marché et d'ancrage territorial. De fait, majoritairement les PME²⁰ choisissent de soutenir le réseau associatif de proximité plutôt que les réseaux régionaux ou nationaux, leur premier critère de choix étant le projet soutenu par l'association. Cause associative et activité de l'entreprise sont là étroitement liées. Ces aspects de synergie seront développés dans le chapitre partenariat de ce mémoire.

2. Expertise et Savoir-faire

« Face à l'ampleur des défis sociaux et environnementaux à relever, les associations ont une expertise et une expérience à faire valoir », (conviction entendue au 8^{ème} Forum des Associations²¹).

La valorisation de l'expertise et du savoir-faire des associations est un enjeu de taille. Les associations en prennent progressivement conscience. En prenant confiance en elles, les associations entreprennent une démarche d'égal à égal vis-à-vis des entreprises, non plus comme demandeur de financement mais comme porteur légitime d'un projet de coopération dans lequel le « savoir » et le « faire » sont d'égale importance.

Une démarche se développe de plus en plus : celle de la relation commerciale avec l'association qui s'introduit progressivement au sein de l'entreprise. Au-delà de la facturation de son expertise, l'association peut porter le projet associatif au cœur même de l'entreprise.

➤ Une association souvent citée est **Mozaik RH** en raison de sa capacité à offrir une variété de propositions de valeur aux entreprises, du simple mécénat à la prestation de services. Mozaik RH a une très bonne connaissance des publics jeunes diplômés des quartiers populaires. Elle sait mettre en valeur cette expertise auprès des DRH pour accompagner l'entreprise au niveau des enjeux de diversité sociale et culturelle, et la traduire en actes concrets en faveur de la lutte contre la discrimination. Outre sa prestation d'expert, Mozaik RH contribue concrètement à changer le regard des collaborateurs sur ces jeunes de quartiers défavorisés.

¹⁹ Se référer au site : centre-francais-fondations.org, et sa publication « *les-fondations territoriales pour une philanthropie de proximité* »

²⁰ Etude ARPEA-PME, 83% des PME ont noué ou souhaitent nouer des partenariats avec les associations locales - Observatoire des partenariats associations / entreprises, 20 Novembre 2009

²¹ Intervention de Brigitte LESOT, Directrice générale de Chorum, Conférence Plénière, 8^{ème} Forum National des Associations, Octobre 2013

Les entreprises reconnaissent donc bien aux associations une légitimité pour les aider sur les problématiques pour lesquelles elles n'ont pas l'expertise. Une expertise reconnue certes mais une efficacité démontrée ? Les associations apprennent à être plus 'offensives' et à savoir valoriser et évaluer leur impact. Les développements d'outils efficaces est un moyen d'y remédier.

☞ Prenons un autre exemple, celui de **RENATA**, le Réseau National des Espaces Test Agricoles. L'intelligence de ce projet est qu'il regroupe à la fois, une solution innovante, un outil de valeur et un mode de fonctionnement partenarial. Ce test agricole consiste à mettre en situation « grandeur réelle » un porteur de projet de création d'une activité agricole (lieu et temps définis), sous le tutorat d'agriculteurs expérimentés, dans un cadre matériel et juridique sécurisé. Faisabilité, adéquation, durabilité du projet sont ainsi testés.²² Cet outil d'accompagnement est particulièrement complet car il offre non seulement des compétences métier, mais également techniques, juridiques, financiers et bien entendu humains. Les parties prenantes impliquées dans ce protocole d'accompagnement sont également très diverses ; elles sont issues de secteurs agricoles et ruraux, de l'éducation populaire, de l'économie sociale et solidaire, de la formation, des collectivités territoriales, des organisations professionnelles agricoles, etc. La mise en réseau de leur savoir-faire respectif est un véritable atout.

Les associations peuvent donc bien se valoriser par la mise à disposition d'outils externes comme nous venons de le montrer mais aussi par le recours à des outils en interne. Renforcer sa crédibilité au niveau de sa gestion est souvent souhaité par les acteurs associatifs ; deux tiers des associations employeurs déclarent connaître de sérieuses difficultés dans la maîtrise de leur gestion et avoir des outils de gestion insuffisants.²³ Cette fragilité est bien souvent source d'un manque de crédibilité qui impacte le savoir-faire des associations.

3. Le maillage territorial & richesse de la vie associative

A plusieurs reprises, le maillage est revenu comme une proposition de valeur forte d'une association avec, en corollaire, la richesse de la vie associative. C'est pourquoi, nous allons traiter ces deux éléments dans un même chapitre. Le maillage est défini par « cette capacité à être dans l'interconnaissance sur son propre territoire, à saisir toutes parties prenantes au sein de son réseau, à appréhender les logiques d'acteurs, et les dépasser si besoin »²⁴. Le maillage est de fait une capacité de « reliance » entre acteurs associatifs au sein de son réseau d'un territoire donné et une capacité à faire jouer les complémentarités de chacune des parties.

²² Pour en savoir plus sur ce sujet, consulter l'étude « L'espace test en agriculture », RENATA, réseau national des espaces tests agricoles (site web du même nom)

²³ Statistique tirée de l'Etude Deloitte – « Les associations entre mutations et crise économique – Etat des difficultés », octobre 2012.

²⁴ Entretien avec Brigitte GIRAUD, Vice-Présidente de la CPCA, La Voix du Mouvement Associatif, et Directrice, UNCPPIE, Union Nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement

- Une capacité d'inter-connaissance

La posture n'est plus dans le savoir-faire comme précédemment mais dans le « connaître ». C'est la vie associative qui crée le maillage et qui rassemble toutes parties prenantes dans un projet d'utilité sociale pour le bien commun. Cette capacité à animer son réseau, notamment celui de ses bénévoles, et à créer du lien social est fondamentale pour la richesse de la vie associative. Soulignons tout particulièrement l'évolution que connaît la définition du concept de 'vie associative'. En effet, la vie associative ne fait plus référence à la seule population des bénévoles mais dorénavant est inclusive de tous les acteurs intervenant dans le projet associatif ainsi que des actions et programmes en cours.

- Une juste gouvernance

Une vie associative riche et animée est aussi la résultante d'une gouvernance bien établie qui sait intégrer les bons partenaires au bon niveau (fédération, association nationale, départementale, régionale, etc.) aussi bien que de l'implication des adhérents. La gouvernance doit veiller à mobiliser de l'émotion pour guider l'intelligence collective, à pratiquer un juste équilibre entre émotion et rationalité. Cette « émotion maîtrisée » est une grande source de richesse pour la vie associative.

➡ Un exemple avec les **CPIE** : Dans le cadre de notre recherche, nous avons pris connaissance des actions des CPIE²⁵, Centres Permanents d'Initiative pour l'Environnement. Ces associations labellisées et organisées en réseau, agissent en faveur du développement durable du territoire. A notre avis, ce type d'organisations semble réunir une bonne partie des propositions de valeur que nous développons dans cette étude : savoir-faire & expertise, vie associative et maillage, ancrage territorial, projets innovants et actions de coopération riches et variées.

Le réseau CPIE reconnu pour son savoir-faire et sa connaissance fine des enjeux environnementaux et de la biodiversité territoriale est fort de 80 CPIE. La plateforme de ce réseau de CPIE met en accessibilité ouverte (« open source ») une base de données, riche de 900 actions répertoriées pour la préservation et l'amélioration de la biodiversité. Elle met à disposition compétences, expériences, documentation, en fonction de tous types de thématiques recherchées. Cet exemple témoigne de la place légitime que peut prendre l'association à l'échelle territoriale.

- Une animation de son réseau

Comment animer le réseau afin qu'il soit une source de richesse toujours renouvelée ? France Bénévolat a élaboré une approche intéressante en faisant ressortir dix points clés pour fonctionner en réseau, les « 10 C » que nous synthétisons ci-après :

- Cible : savoir se centrer autour du projet associatif commun et ses missions.
- Cohérence : connaître ses valeurs fortes et savoir les partager.
- Coopération : à travers l'échange, rechercher les effets de synergie.
- Compétences : partager efficacement les compétences au sein du réseau.

²⁵Ibid. note 24 p.28. Pour plus d'information, consulter le site www.ecopole.com/les-cpie/

- Communication : faire-savoir en interne et en externe, et valoriser la contribution de chacun et du tout. C'est l'oxygène du réseau.
- Créativité : être un foisonnement d'idées permanent, savoir décloisonner et laisser les idées neuves et les initiatives s'exprimer, même si elles peuvent 'heurter'.
- Convivialité : la participation au réseau est ludique, sans contrainte. Le plaisir prévaut.
- Contrat social : respect et bonne foi de chacun. Certaines règles du jeu sont à respecter dans la bienveillance.
- Changement : l'ouverture au changement et l'acceptation des transformations est nécessaire sans remettre en cause le fondement même du projet associatif.
- Courage : un réseau est un ensemble fait de contradictions et d'émotionnel ; savoir accepter les « hauts et les bas » sans chercher à fuir.

Ces 10 clés développées par France Bénévolat soulignent bien la force créatrice d'un réseau associatif, sa vitalité, sa diversité, et aussi, sa grande bienveillance.

- Une « force de dénonciation » face aux pouvoirs publics

Un dernier point qui a été repris par ailleurs lors de nos interviews est l'existence d'une « force de dénonciation » au sein du réseau associatif, force à la hauteur de sa propre force de création. Le réseau associatif possède, en effet, une forte capacité à se mobiliser et à se manifester pour montrer son désaccord sans toutefois prendre part à la vie politique : « ni neutre, ni partisan »²⁶. Toutefois, les choix politiques de financement en ces périodes dures qui varient d'une année à l'autre (trop souvent à la baisse), au sein d'un territoire, représentent un danger pour l'association car ils risquent d'affaiblir la dynamique associative. La richesse de la vie associative passe en effet par la pérennité des sources de financement. Or le recours de plus en plus croissant au « mode projet » représente un vrai frein à la richesse du maillage territorial en empêchant une partie de l'initiative et de la créativité du réseau associatif de s'exprimer.

Eloignées par nature du débat politique, bien souvent les associations ne maîtrisent plus en amont les enjeux sociétaux sur lesquels elles étaient source d'innovation. Elles peuvent arriver trop tard sur les appels à projets sans avoir su décrypter à temps les programmes décidés par les collectivités territoriales ou les instances publiques locales. Afin de garder le contrôle de la réflexion en amont et une part d'initiative pour maintenir leur influence et expertise sur l'enjeu en question, les associations doivent organiser des veilles stratégiques et entre autre moyen, investir les lieux de débat socio-économique comme par exemple le Conseil Economique, Sociale et Environnementale de leur région.

Toutefois, l'association doit rester vigilante et consciente de son identité, et ne pas compromettre son projet associatif en rentrant dans une logique marchande et en se faisant instrumentaliser par les pouvoirs publics. Elle se doit de toujours se « re-fortifier » au contact de son réseau et garder intact son audace associative !

4. L'ancrage territorial

²⁶ Entretien avec Stanley JACQUET, ancien délégué général, Vacances et Familles

L'ancrage territorial, proposition de valeur souvent citée dans les témoignages recueillis fait débat quant à sa juste définition. L'ancrage territorial pourrait se définir par la connaissance approfondie que l'association possède de son territoire, de sa capacité à définir et à prioriser les enjeux territoriaux en fonction de son objet associatif, et à mettre en place des actions inscrites dans la durée en faisant jouer les complémentarités entre tous acteurs territoriaux.

Au regard de cette définition, nous retenons trois éléments différenciateurs qui constituent l'ancrage territorial d'une association : son expertise, sa capacité à « mailler » les acteurs et enfin sa forte capitalisation sur les enjeux territoriaux acquise dans le temps. En s'appuyant sur ses forces, les associations constituent un levier important tant pour les politiques publiques que pour le développement du tissu économique local.

- Une valeur ajoutée pour les pouvoirs publics

Le processus de décentralisation a permis un fort développement des collectivités territoriales et un transfert de politiques publiques vers les territoires, sans nécessairement transférer moyens et compétences adéquates. Les collectivités considérées plus aptes à répondre aux demandes sociales croissantes, privées de ressources, se sont donc tournées vers les associations. Et peu à peu, les associations sont devenues des acteurs incontournables du développement du territoire²⁷. Avec leur souplesse, leur réactivité, et leur inventivité, les associations sont les partenaires capables d'agir dans le court-terme face à des besoins sociaux qui s'accroissent dans le contexte de crise actuelle. Nous avons déjà évoqué le risque que représente cette vision du court-terme pour les associations (voir le maillage en B.), toutefois ce contexte d'urgence représente également une opportunité à saisir pour le secteur associatif. Avec le renouveau de l'engagement citoyen et le développement de nouvelles solidarités au niveau local et territorial, les occasions sont nombreuses pour les associations d'expérimenter de nouvelles missions sociales, recourir à leur inventivité, nouer de nouvelles alliances. Aussi le regroupement des associations se développe dans une volonté commune de mutualiser ressources et moyens.

Nous livrons ici la réflexion de Luc de Backer, Président du Réseau National des Maisons des Associations, exprimée à l'occasion des travaux de La Fonda²⁸ : « Le développement de la vie associative est lié à celui des territoires. Les associations se pensent, non seulement par rapport à leur objet propre, mais dans la complémentarité avec les projets d'autres associations sur le même territoire. L'inter-associatif se concrétise par des projets communs ou par la mutualisation de moyens. Il est essentiel de penser sur chacun des territoires, y compris ruraux, des lieux et des structures permettant d'accompagner et d'outiller les associations qui développent cette dynamique partenariale.»

➤ **Les Inter-Agri** : Un projet en cours mérite d'être reporté ici car il regroupe une démarche territoriale innovante partie à l'initiative du groupement d'associations CPIE (présenté ci-

²⁷ Selon le baromètre des relations collectivités locales et associations, 55% du financement des associations vient des collectivités locales (seulement 15% de l'Etat), et à l'inverse, la moitié du budget des collectivités va aux associations. Nous comprenons la mesure de l'interdépendance de ces deux types d'acteurs et leur rôle prépondérant dans une économie de proximité. D'après l'étude, les associations sont très dynamiques à l'égard des collectivités, notamment 7 associations sur 10 ont déjà proposé des projets à leurs collectivités alors que les collectivités jugent la richesse de la vie associative de leur territoire comme une de leurs grandes priorités. www.associationdodeemploi.fr, octobre 2012

²⁸ Cf. La Fonda, *Associations et territoires : quelle place pour les associations dans les dynamiques territoriales en 2020 ?*, Université d'Automne, les Scénarios, « faire ensemble 2020 »

dessus) en coopération avec les pouvoirs publics, en 2009. Les acteurs en sont : le CPIE, la profession agricole, l'enseignement agricole, la profession des agriculteurs et les pouvoirs publics, réunis dans un seul et même objectif de co-produire l'agriculture durable de demain. Cette alliance de compétences et de savoir-faire est remarquable car elle démontre une volonté de réfléchir et de faire ensemble, mutualiser ses ressources en vue d'une co-construction de valeur socio-environnementale. Et cette initiative à l'échelle des territoires est d'autant plus innovante qu'elle est structurée au sein d'un dispositif d'ampleur nationale qui encourage l'essaimage et la diffusion des Inter-Agri.²⁹

Toutefois cette vitalité associative est en fragilisation croissante face à un environnement tout aussi fragilisé. Les associations doivent répondre de plus en plus à une demande de professionnalisation et de rigueur au sein de leur structure, une demande d'évaluation d'impact de leurs actions et de contractualisation avec les pouvoirs publics.

- L'accompagnement territorial

L'accompagnement des associations dans leur évolution est fondamental et nombre d'acteurs sociaux en ont pris conscience qu'ils soient têtes de réseau³⁰, leaders d'opinion ou partenaires publics et privés. Il existe à ce jour un dispositif appelé Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)³¹ qui se définit comme un dispositif d'emploi et d'activité à destination des structures d'utilité sociale. Ce dernier doit être conforté dans son déploiement. C'est ce que s'attache à développer l'Avise. Concrètement en 2012, presque 7000 structures ont été accompagnées, dont 90% sont des associations. La thématique la plus représentée est l'appui au projet associatif et sa faisabilité économique. L'insuffisance des outils de gestion est la deuxième faiblesse évoquée, en particulier par les petites structures associatives. Renforcer la capacité d'action du DLA, organiser et coordonner l'offre d'accompagnement dans les territoires sont deux mesures qui peuvent concrètement accompagner les mutations du secteur associatif.

➤ Une mesure qu'il est intéressant de souligner est la mise en œuvre en 2012 de la « **La Caravane des partenariats** », portée par l'Avise, Le Rameau et Alsace Active, fond territorial de France Active. La Caravane des partenariats s'est déroulée en six étapes dans six villes de France afin de rencontrer tous les opérateurs d'accompagnement au niveau local, départemental et régional avec trois objectifs. Un premier objectif était de pouvoir recueillir les besoins du territoire, et apporter des remontées d'informations utiles pour déceler les nouveaux besoins au sein des associations. Un deuxième élément résidait dans l'expertise apporté aux acteurs locaux par Le Rameau sur les techniques de partenariats, les types de coopérations, et une vision pratique des enjeux de partenariats associations – entreprises. Enfin un troisième objectif était l'animation des rencontres par Alsace Active, forte de son savoir-faire dans ce domaine de la co-construction de partenariats. Ce qui en ressort

²⁹ Se reporter en annexe à la fiche Inter-Agri pour une présentation complète de l'expérimentation.

³⁰ Se référer plus spécialement aux 6 propositions de la CPCA et de France Active, élaborées durant la journée consacrée aux Associations, actrices du développement des territoires - 3e édition, 22 janvier 2013 (avec le Ministère de l'Economie sociale et solidaire).

Nous ne développerons pas les solutions innovantes en matière de financement et de réglementation, ces thématiques ne s'inscrivant pas dans le cadre de ce mémoire.

³¹ Interview Maïté LESAGE, Chef de projet, AVISE. Créé en 2002 par l'Etat et la Caisse des Dépôts, le Dispositif local d'accompagnement (DLA) aide les associations employeurs, structures d'insertion et autres entreprises d'utilité sociale créatrices d'emploi dans leur démarche de consolidation et de développement. L'AVISE anime ce dispositif au niveau national depuis 2003 reposant sur 105 DLA.

aujourd'hui est une meilleure connaissance des enjeux de partenariat sur le territoire, un outillage spécifique en appui au DLA et un réel intérêt manifesté par les parties prenantes, associations, entreprises solidaires, PME locales, collectivités publiques. France Active a très justement développé un outil désormais incontournable: le « speed-dating » à échelle locale et régionale pour se faire rencontrer associations et entreprises (selon le principe du speed-dating social), pratique qui aujourd'hui est plébiscitée par ses participants, ce qui nous conduit à notre prochain point.

- Le territoire, lieu de rencontre associations-entreprises

Selon une étude du Rameau³², 56% de PME et TPE, ont déjà noué une relation partenariale avec une association et 72% des associations déclarent avoir un rôle à jouer dans la politique RSE des entreprises. Ce rapprochement de « deux mondes » que tout séparait est une nouvelle réalité émergente face aux enjeux du territoire; il démontre une prise de responsabilité commune de ces types d'organisations dans la résolution des problèmes auxquels ils sont confrontés. Il n'est plus question d'un simple engagement associatif en échange d'un financement purement pécuniaire de l'entreprise, mais il s'agit de dépasser cette logique d'utilitarisme pour aller vers un enjeu commun partagé. Chaque partie commence à reconnaître le besoin mutuel de l'un et l'autre, à « faire ensemble » dans une démarche d'altérité. Toutefois les associations sont encore très tournées vers une posture du « chacun pour soi » et communiquent mal ou peu sur leurs propositions de valeur et leurs réalisations existantes dans les territoires. Les réseaux de petites entreprises quant à eux sont en méconnaissance du fonctionnement associatif. Un décloisonnement est nécessaire et les collectivités pourraient faciliter cela en mettant en place des dispositifs de liaison.

- Pôle Territorial de Coopération Economique

Un peu en amont de notre troisième partie, nous souhaitons introduire dès à présent dans la continuité de cette proposition de valeur qu'est l'ancrage territorial, une initiative concrète menée fin 2011 : le PTCE ou « *Pôle Territorial de Coopération Economique* »³³. Les associations sont bien placées pour rejoindre de telles initiatives et garder leur avantage concurrentiel en apportant leur expertise à ces projets de coopération et de mutualisation économiques dans les territoires. Aussi un appel à candidature pour valoriser et développer les PTCE a rencontré un grand succès avec près de 150 réponses en un mois comprenant plusieurs pôles à valoriser et à développer, et de nombreuses manifestations d'intérêt émanant de particuliers, réseaux d'acteurs, associations, collectivités locales. Une vingtaine de pôles ont été identifiés pour construire un premier cercle de "pôles témoins". Parmi ces pôles, nous avons retenu un exemple que nous présentons ici brièvement.

➤ **Exemple de PTCE : De Fil en Réseaux (DFER)** dans la Creuse nous semble bien résumer cet état d'esprit de coopération inter-associative et d'associations-entreprises. DFER réunit au sein de son pôle 7 associations et 5 entreprises de proximité. Son objectif est « la mise en

³² Le Rameau, Groupe de travail La Fonda : *Contexte, enjeu et typologie, associations-entreprises*, 26 juin 2012 & Etude Le Rameau / ARPEA, *Entreprises et Territoires*, 2011

³³ Nous reprenons la définition présentée sur le site. Un PTCE se définit comme « un groupement d'acteurs – entreprises et acteurs de l'économie sociale et solidaire associés à des petites et moyennes entreprises, collectivités locales, centres de recherche et organismes de formation – qui met en œuvre une stratégie commune et continue, de coopération et de mutualisation, au service de projets économiques innovants de développement local durable. »

Cf. site : www.lalabo-ess.org/ Les-Pôles-territoriaux – 'Présentation de la démarche'

œuvre collective des alternatives sociales, culturelles, éducatives, économiques et écologiques sur son territoire de vie et de travail dans une perspective de transformation sociale ».

Plus concrètement, ce PTCE vise le soutien rural et le développement local (accueil de nouveaux habitants, portage de nouveaux projets, soutien technique et stratégique) et toutes formes d'aides aux personnes en difficulté.

Toutes les propositions de valeur se retrouvent dans cet exemple innovant et riche : savoir-faire de proximité, richesse du maillage, renforcement de l'ancrage territorial, partage d'expertise, perméabilité et décloisonnement, capacité à faire ensemble. La dynamique est lancée !

5. La Gouvernance

« Pas de gouvernance sans stratégie, et pas de financement sans gouvernance » est un leitmotiv qui est souvent revenu lors de nos interviews. Nous mesurons là toute l'importance des propositions de valeur que nous venons de soumettre pour en comprendre la pertinence car elles ont toutes parties prenantes d'une bonne stratégie et en conséquence d'une bonne gouvernance. Et nous pourrions compléter cette équation multiple avec cette autre variable : « pas de stratégie, sans un projet clair et défini ». Comment cette équation est-elle devenue souvent complexe à résoudre, mettant ainsi les instances dirigeantes face à un réel questionnement de leur mode de gouvernance ?

- Définition et spécificité

Rappelons tout d'abord que dans la Loi de 1901, aucune disposition ne stipule comment doit fonctionner une association et toute liberté est laissée aux fondateurs et dirigeants de l'association d'organiser les lieux de pouvoir et de décision. Le statut associatif ne garantit aucunement une gouvernance démocratique qui ne se résume pas au seul principe d'une personne / une voix. Définissons la gouvernance simplement par un mode de structuration des rapports entre les parties prenantes autour d'un projet collectif³⁴ dont les deux instances majeures sont le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale. La Gouvernance associative donne à ses différentes parties prenantes un poids identique en termes d'expression, doit favoriser la prise de parole d'acteurs divers (membres, bénévoles, salariés, donateurs), organise la prise de décision, soutient la collaboration en réseau et assure la communication en interne et en externe. Cette définition de rôle n'est nullement exhaustive.

Toutefois, il est fondamental de souligner que le rôle des organes de gouvernance de contrôle, de suivi et d'évaluation (attribué aux entreprises capitalistes) ne suffit pas à définir la gouvernance associative. Cette dernière occupe également un rôle d'orientation stratégique et d'anticipation. Elle œuvre à la définition, l'articulation et la mise en œuvre du

³⁴ Cf. Juris associations 447, 1^{er} novembre 2011. Définition plus complète de JL LAVILLE : « L'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif »

projet associatif.³⁵ Elle peut également faciliter l'insertion dans la communauté. Le fondement identitaire sur lequel repose toute la communauté associative définit des liens d'appartenance entre membres du CA (élus bénévoles) en ce qu'il arrive à générer le partage de valeurs fortes communes rassemblées autour du projet associatif. Pour la gouvernance associative, c'est l'engagement individuel et collectif qui agit comme moteur de l'action.

- Mutations et enjeux de gouvernance associative

L'évolution de l'environnement associatif soulève un grand questionnement, voire une « crise » dans les modes de gouvernance associative. L'étude Deloitte³⁶ nous révèle que deux tiers des dirigeants d'associations déclarent connaître des difficultés de gouvernance et un manque de visibilité à moyen-terme. Les raisons citées sont la crise à différents niveaux :

- Crise économique, liée à la marchandisation du secteur associatif et sa mise en concurrence, et à la demande de professionnalisation des acteurs associatifs,
- Crise financière, face à la raréfaction des subventions et financements publics,
- Crise de gestion, face aux pressions de réglementation et de normalisation, et aux exigences d'évaluation et de rigueur,
- Crise sociétale et humaine, liée à l'évolution de l'engagement et la difficulté de trouver des bénévoles et des salariés, et à la diversité des parties prenantes à prendre en compte.

Ces problèmes renvoient le secteur associatif à ses faiblesses de gouvernance³⁷, notamment :

- 1) Le renouvellement des dirigeants à assurer dans les années à venir,
- 2) La faiblesse de représentativité au sein des instances dirigeantes due à des modes organisationnels qui ne prennent pas en compte la totalité des usagers, au manque de diversité sociale et culturelle et à l'absence de parité,
- 3) Le décalage avec les attentes des jeunes générations et le risque de déconnexion avec les attentes sociales, et
- 4) Un besoin de compétences techniques pointues au sein des instances dirigeantes, et une exigence accrue de la part des bénévoles et des salariés qui se professionnalisent.

Plusieurs pistes d'actions concrètes ont été élaborées en 2012 par La Fonda dans le cadre de « Faire Ensemble 2020 » ainsi que par la CPCA que nous évoquerons ici avant de présenter des exemples concrets de pratiques innovantes.

Une problématique prioritaire est la **représentativité** au sein de la gouvernance et son corollaire qui est une plus grande accessibilité aux organes dirigeants, le Conseil d'Administration particulièrement. En réponse à cela, limiter le cumul des mandats permettrait un renouvellement plus fréquent des administrateurs. Par ailleurs, la recherche de futurs dirigeants et administrateurs pourrait s'accroître parmi les bénévoles, les adhérents et les usagers, démarche couplée par des processus d'intégration, de fidélisation et de reconnaissance. Intégrer une plus grande diversité liée à la diversité générationnelle et à

³⁵ Voir l'étude complète conduite en mai 2012 par le CPCA et le CNAM sur la gouvernance des associations, qui fait notamment ressortir quatre typologies de gouvernance

³⁶ Etude Deloitte, *Les associations entre mutations et crise économique*, octobre 2012 ; voir la grille des 37 difficultés recensées

³⁷ « Faire ensemble 2020 » – Cycle de petits déjeuners débat proposé par La Fonda - *Gouvernance associative : face aux enjeux de renouvellement et de parité, quelles innovations sont possibles ?* 21 février 2013, et « La gouvernance des associations » - Positionnement et propositions de la CPCA – mai 2012

la parité est aussi fortement préconisé. Il serait novateur également d'ouvrir la gouvernance via le web et autres technologies de l'informatique, à des acteurs externes, en enrichissant ainsi la diversité socio-économique et culturelle de la gouvernance.

Dans tout processus de **décision**, l'implication des salariés et des acteurs de terrain est à renforcer par de nouvelles pratiques de participation et une communication en interne plus fluide et décloisonnée. Cet autre enjeu d'importance a souvent été cité lors de nos interviews. Un troisième enjeu soulevé concerne l'optimisation des outils de **gestion** par la mise en place de dispositifs de remontées d'information, d'analyse de bonnes pratiques et d'enquête de satisfaction et de mobilisation.

La création de comités de **réflexion stratégique**, de groupes d'observation et autres chantiers « spécialisés » pourrait apporter également une véritable valeur ajoutée au pilotage et à l'évolution du projet, ainsi qu'une richesse d'analyse au conseil d'administration ou autre organe de décision dans ses prises d'orientation stratégique. Cette dernière approche a été, souvent mise en avant lors de nos divers rencontres au sein des associations.

- Evoquons à nouveau l'exemple de Passerelles & Compétences

Le mode organisationnel de Passerelles & Compétences est construit de telle sorte à ce que le processus et la prise de décision soit rapide et efficace et relève en priorité des principaux intéressés.

Le fonctionnement repose sur le principe de subsidiarité. Chaque équipe est responsable de ses actes et de ses prises de décision à tous les échelons de la structure. A chaque niveau opérationnel, chacun est amené à faire confiance. S'il y a dérapage, les pairs interpellent et ensemble apportent les corrections sans que les strates supérieures n'aient à intervenir. Ce processus de prise de décision collective est reconduit de façon itérative et contribue à faire évoluer constamment le projet associatif. A chaque action corrective, le projet s'enrichit et évolue dans sa mise en œuvre, librement parmi les échelons organisationnels et ce process remonte jusqu'au Bureau, seulement si nécessaire. Ce type de fonctionnement permet également d'agréger de nouvelles compétences au fur et à mesure de l'enrichissement du projet. C'est le terrain qui demande au Bureau de prendre des décisions, si nécessaire, et non l'inverse.

Il existe deux organes de décision, une Assemblée Générale et un Bureau organe élu au niveau de l'AG. Le conseil d'administration (CA) ne fait plus qu'un avec le Bureau afin de simplifier et éviter de perdre du temps à revalider les même décisions.

Par ailleurs, afin que le Bureau se consacre plus pleinement aux réflexions d'ordre stratégique, un Comité de Direction (Codir) a été créé afin d'assurer les tâches opérationnelles – comité dont les membres sont cooptés. La force de ce Codir réside dans sa représentativité. En effet, toutes les équipes terrain y sont représentées via leur responsable d'antenne ou d'équipe, ainsi que chaque commission de travail terrain.

Les rôles de chaque instance sont clairement définis : le Codir se positionne au quotidien avec une vision opérationnelle, et le CA/Bureau traite les enjeux stratégiques. Cette organisation est efficace car elle permet une adéquation constante entre les actions du terrain et le projet associatif tout en laissant le champ libre aux opportunités d'évolution, de changement et même de rupture sans pour autant déstabiliser l'association.

Une évolution des modes de gouvernance est en cours pour mieux renforcer la fluidité de communication en interne au sein de Passerelles et Compétences. Chaque membre du bureau

est mis en parité de responsabilité et en binôme avec un membre du Codir . Les binômes ainsi créés permettront de maintenir une « ligne ouverte » privilégiée et d'irriguer plus rapidement l'organisation en informations et en décisions éventuelles. Ce fonctionnement en binôme, destiné à éviter les « nœuds » de communication, favorise davantage la 'porosité' entre le terrain et les lieux de réflexion stratégique.

Toujours dans cet état d'esprit, un Comité de transparence et de réflexion est en place pour analyser le modèle économique et le faire évoluer.

Par ailleurs un véritable travail de remise à plat du projet, intégrant les souhaits de toutes les parties prenantes et les évolutions au sein de l'environnement du bénévolat, est en cours dans le respect le plus profond des valeurs de l'association.

Cette organisation est intéressante car elle favorise des mises en tension permanentes dans un processus collectif de prise de décision et de décloisonnement optimal. C'est un principe de gouvernance qui est, dans son mode de fonctionnement, ouvert à une large représentativité de ses membres à chaque niveau d'organisation et permet une communication fluide et transparente.

- Autres pratiques innovantes

Par ailleurs, nous avons eu quelques témoignages d'autres démarches innovantes en matière de gouvernance, comme la mise en place de formes diverses d'instances ad hoc. Ces instances servent de forces de proposition sur des problématiques variées liées à la gouvernance et sont appelés selon les structures, « commissions de réflexion, groupes de travail ou comités de transparence », etc. Ces instances sont le plus souvent inscrites dans une durée limitée et sont clairement définies dans leur mission. Leur composition très diverse peut inclure des membres externes à l'association.

Il existe également des modes d'organisation plus pérennes qui favorisent le mode de fonctionnement par pôle projets - exemple de France Bénévolat³⁸, ou par comités fonctionnels (communication, stratégie, finances, RH, évaluation, etc.) – exemple de Pro Bono. Chaque comité ou pôle, sorte de conseil interne, travaille au sein de son expertise sur des chantiers qui évoluent et se modifient dans la durée et selon les problématiques rencontrées. La répartition interne des rôles est souvent fluide et souple : les responsables de comités ou 'référénts' peuvent varier, le lien en binôme est fréquent et chaque membre fonctionne souvent de façon transverse.

Ces types d'organisation démontrent clairement une tendance forte à un décloisonnement opérationnel de la stratégie, marque de souplesse et d'ouverture, et une volonté de « co-travailler » entre toutes parties prenantes. Cette capacité à co-construire avec une large diversité de parties prenantes et à réussir à créer du lien social entre elles est une grande force du modèle associatif.

Les associations génétiquement sont des structures agiles et souples qui fonctionnent d'une manière allégée et « économe ». C'est bien cette frugalité même de ressources et de moyens qui génère une si forte créativité. Les associations doivent se le rappeler en ces temps difficiles et puiser dans les propositions de valeur qui leur sont spécifiques pour générer de nouvelles pratiques de gouvernance soutenues par la richesse des parties prenantes et la caractéristique « multi-dimensionnelle » de leur ADN.

³⁸ Interview Francis FOIN, Trésorier Bénévolat

6. La capacité à communiquer

Cette proposition ne fera pas ici l'objet d'un développement complet cependant, nous souhaitons attirer l'attention des associations sur quelques points de réflexion utiles.

La capacité de communiquer de l'association a bien souvent été mise en avant comme une proposition de valeur ... à acquérir ! Selon une étude conjointe du CPCA et de l'Avisé en 2011, parmi les besoins critiques exprimés par les associations, la communication se place en première position (69% des associations sondées) devant la gestion de ressources humaines (60%) et la stratégie de croissance et la mutualisation (50%).

La communication dans le langage associatif sous-entend bien souvent le 'marketing,' outil d'un management trop souvent rejeté car assimilé aux entreprises marchandes. Aussi le marketing associatif est une notion assez récente et se positionne comme une discipline permettant de mieux piloter les échanges avec les différentes parties prenantes en situation de concurrence. Désormais, pour toute association actuellement, attirer les ressources financières, humaines, techniques, managériales, etc. passe par la mise en avant de 'soi' : informer les publics, valoriser son image et susciter l'engagement d'autrui par l'action sous toutes ses formes (don, bénévolat, mécénat, financement, partenariat, etc.).

La « marque associative » est le concept que nous avons rencontré lors du travail de documentation de ce mémoire³⁹ et qui semble parfaitement en adéquation avec cette quête de la valeur ajoutée spécifique d'une association. Comme nous venons de l'évoquer, la nécessité pour les associations est d'identifier et de comprendre de nouvelles cibles de publics afin de rendre leur message associatif lisible et attractif. La marque associative doit être porteuse de son histoire et véhiculer l'émotionnel pour parler au cœur des publics. Elle transmet une assurance de transparence et de responsabilité sociale. Elle tisse également un lien privilégié et de confiance avec ses cibles. Il s'agit bien d'une véritable démarche de « marketing stratégique » à entamer !

➔ La dernière proposition de valeur unique citée très fréquemment lors de nos interviews est la capacité associative à entrer en partenariat avec d'autres structures, associatives, publiques ou privées. Cette proposition, à notre avis, est la plus exigeante car elle tire le succès de la mise en œuvre et de la force des autres propositions de valeur unique sur lesquelles l'association aura choisi de s'appuyer.

En raison de cette exigence, nous avons choisi de traiter cette proposition de valeur dans la troisième partie du mémoire où nous verrons que le « faire avec » au sein d'un partenariat peut être dépassé pour « faire ensemble » en adoptant une démarche de co-construction.

=====

³⁹A.HOCHBERG - *Construire et développer sa marque associative* - Lecerclerlesechos.fr

III. ème PARTIE : Les Stratégies collaboratives : partenariats, co-construction et alliances.

« Le bien précède le lien »

Marcel Mauss, sociologue

Longtemps, le partenariat a été une démarche plus entrepreneuriale qu'associative, alors que pour sa part, l'association revendiquait sa valeur identitaire et sa capacité à intervenir seule. De fait, l'association s'est souvent considérée comme unique et différente dans la résolution des besoins sociaux, tout en créant des liens avec d'autres acteurs mais seulement si cela était nécessaire à son action.

Toutefois aujourd'hui, dans le contexte de concurrence que nous avons déjà évoqué, l'association en vient à considérer le principe de réalité et reconnaît que « faire seul » est difficilement viable pour son projet alors que la posture « faire avec » peut lui permettre de le conduire dans la durée. Le développement de partenariat relève de ce nouveau comportement associatif et offre une opportunité à l'association de tourner l'approche concurrentielle en approche collaborative, créatrice de valeur pour son projet associatif.

Nous développons dans cette dernière partie les trois formes majeures de collaboration que les associations en viennent à mettre en place entre elles ou avec divers acteurs des secteurs privés et publics : le partenariat, la co-construction et l'alliance multipartite.

A. Le partenariat : du faire au « faire avec »

1. Un bref état des lieux des partenariats associations - entreprises

Comme le souligne l'étude ARPEA⁴⁰, le rapprochement entre associations et entreprises est en marche ! Les associations sont engagées à 46% d'entre elles dans un partenariat et en retour, une entreprise sur quatre est également dans un partenariat associatif alors qu'un autre tiers souhaite s'y engager à court terme. La grande majorité des entreprises est très satisfaite par l'impact positif de tels partenariats. La crise n'est pas considérée comme un frein majeur par 60% des entreprises et serait même un facteur d'intensification des relations partenariales ! Les secteurs d'intervention en revanche reflètent bien la crise puisqu'ils sont en priorité ceux de l'insertion et la précarité.

2. Définition et typologie du partenariat

Il est opportun de définir le concept de partenariat car certains commentaires nous ont souvent rapporté le partenariat comme une « coquille vide » en soi. En effet, il peut exister autant de types de partenariats qu'il existe de projets à mettre en place et d'intérêts à poursuivre : partenariats inter-associations, associations & entreprises, associations & partenaires publics, ou mix des trois.

Le Petit Robert définit le partenariat comme "une association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune". Toute relation partenariale doit être fondée sur

⁴⁰ Etude ARPEA – Le Rameau – Comisis, *Entreprises & Territoires*, Janvier 2011 – Observatoire national des partenariats associations / entreprises

l'interaction et le consensus, sur la reconnaissance mutuelle de la contribution de chaque partie ainsi que sur la reconnaissance des intérêts de chacun. La notion de partenariat associatif est assez récente et le partenariat prend vraiment son envol dans les années 80-90. Le thème partenariat est employé dans des circonstances très variées et répond à des objectifs de diverses natures.

Aussi dans un souci de clarification d'une notion assez vaste et complexe, et surtout éminemment évolutive, nous présentons ici une approche de typologie de partenariats associations - entreprises établie par Le Rameau et La Fonda⁴¹. Il nous semble pertinent aussi d'en présenter une synthèse afin de mieux appréhender les grandes tendances actuelles. Soulignons que les types de partenariat que nous présentons ne sont pas jugés plus ou moins meilleurs les uns que les autres. Ils correspondent à des types d'enjeux et des réalités de marchés à un instant donné pour une problématique ciblée.

➔ **Le mécénat** est sans doute le « premier né » de cette relation entre associations et entreprises et la relation la plus simplifiée également. Un mécénat classique consiste en un apport financier, humain, de produits ou de services de la part de l'entreprise vers l'association. Le mécénat n'appelle aucune contrepartie réelle, sinon une valorisation de l'image de l'entreprise et contribuant à une cause sociale et solidaire. C'est le scénario du « financement contre image ».

➔ **Le mécénat « engagé »** : Dans un format de mécénat plus actif et engagé, l'entreprise mobilise ses collaborateurs sur un projet de l'association soutenue. L'impact de ce type d'échange est indirect et assez long-terme sur l'intérêt général. Ce type de partenariat est le plus répandu de nos jours même s'il représente encore une partie modeste des ressources financières des associations⁴². Toutefois, hors financement, notons la formidable montée en puissance du mécénat de compétences, pratique qui évolue hors des enjeux commerciaux de l'entreprise. Cette pratique représente pour l'association une réelle opportunité de développement et de professionnalisation. Soit l'entreprise favorise le mécénat de compétences et implique directement ses collaborateurs dans des opérations de bénévolat qu'elle propose directement à ses salariés, comme les « Défis Mécénova », organisés par l'IMS⁴³, soit elle soutient le bénévolat actif de ses collaborateurs qui agissent individuellement ou en équipe (tendance récente).

Pour illustrer ce dernier propos, les initiatives développées par Pro Bono Lab⁴⁴ reposent essentiellement sur cette forme d'engagement volontaire des salariés en équipes.

➔ **Le mécénat « collaboratif »** : La spécificité du modèle **Pro Bono Lab** est selon son cofondateur, Yoann Kassi-Vivier sa capacité à nouer des partenariats avec tous types d'acteurs

⁴¹ Groupe de Travail La Fonda & Le Rameau, *Contexte, enjeux et typologie des partenariats associations - entreprises*, juin 2012

⁴² Cf. Recherches et Solidarités – *La France Associative, 2013* : La part du don & mécénat ne représente que 4% des ressources associatives en financement en 2011 (5% en 2005). En 2011, le mécénat s'élève à 1,9 milliards €. 93% des mécènes sont des PME qui contribuent pour 47% du budget global du mécénat.

⁴³ Mecenova est un centre de ressources créé par IMS Entreprendre pour la Cité, réseau de 230 entreprises engagées dans la RSE. Les « défis Mecenova » se déroulent sur une semaine, grâce à la mobilisation des salariés au profit de diverses associations. En 2012, ce furent 6000 collaborateurs, 80 salariés et 150 associations.

⁴⁴ Interview Yoann KASSI-VIVIER, Co-fondateur de Pro Bono Lab, créé en janvier 2011. Le concept est « du service professionnel gratuit pour les associations bénéficiaires », c'est-à-dire proposer aux professionnels et étudiants volontaires de se mobiliser sur une journée « marathon » pour conseiller les associations dans tous les domaines de gestion et de développement de leur structure.

différents. « La confiance est au cœur de nos relations, ce qui nous rapproche est notre force ». Chez Pro Bono Lab, la culture collaborative est d'abord vécue en interne, à commencer par la création même de l'association par 3 co-fondateurs. L'organisation et la gouvernance sont décloisonnées, évoluant autour des permanents et bénévoles. Tous sont regroupés par comités et chantiers de réflexion et influent à tous niveaux, en fonctionnement transverse. Ces comités fonctionnent comme une sorte de conseil interne permanent qui œuvre tant à l'opérationnel qu'à la stratégie. Le mode partenarial est également l'objet même du projet associatif. Pro Bono Lab propose des collaborations ponctuelles entre associations et entreprises. Il offre du temps, des compétences et de l'accompagnement aux associations en mettant à disposition des salariés d'entreprises volontaires tout en valorisant les modes d'engagement de ces derniers. Une des propositions innovantes de Pro Bono Lab est dans le format des interventions auprès des associations : projets courts, en équipes, sur un temps donné de 24/48h, projet bien cadré (un début et une fin) avec un suivi par un autre relais.

L'entreprise, quant à elle, est attirée par ce modèle pour plusieurs raisons :

- Accompagner les associations sur des causes identifiées
- Mobiliser et valoriser ses salariés en accompagnant leur volonté d'engagement
- Se mettre à l'écoute de la jeune génération et valoriser sa propre marque employeur

Et pour Yoann Kassi Vivier, la culture collaborative se démontre aussi dans sa capacité à nouer un réseau international et dans la volonté d'essayer son modèle tout comme Pro Bono Lab est une réinterprétation d'un modèle qu'il a su détecter aux US.

➔ Dans le même esprit, l'entreprise peut conclure un **partenariat de pratiques responsables** avec l'association.

L'association contribue à la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) par une prestation de services (ex : recyclage de déchets, ou politique RH de la diversité, insertion, etc.) en échange de soutiens financiers ou autres. Dans ce cas, l'organisation interne de chaque partenaire est peu impactée et chacun poursuit son activité sans réel changement des organisations respectives. L'environnement est souvent un enjeu qui peut justifier la mise en place de ce type de partenariat.

Ce partenariat de pratiques responsables s'est également développé dans le cadre de « service alternatif d'intérêt général » rendu par l'association en alternative à un service classique. Un exemple en donné dans l'association **Dons Solidaires** qui reprend tout surstock, invendus, etc. à l'entreprise à coût inférieur à celui du traitement d'un fournisseur 'classique' (destruction de stock par exemple) pour opérer une redistribution aux plus défavorisées.

➔ **La coopération économique** est un type de partenariat pour lequel le spectre d'implication de chaque partenaire l'un vis-à-vis de l'autre est plus large : de la simple mise en commun de compétences, au partage engagé d'expertise jusqu'à la définition d'une offre déjà existante ou non. Chacun essaie d'optimiser ses actions en trouvant par ce partenariat une meilleure réponse à ses propres enjeux. Les partenariats de ce type sont initiés avec les entreprises mais aussi entre associations souvent pour répondre à des offres de marchés publics sur le territoire.

Lors de notre enquête, il nous a été rapporté à plusieurs reprises une excellente illustration de ce principe de coopération économique qui a débouché sur la mise en place d'un produit innovant à partir de la mutualisation de savoir-faire. En voici un exemple :

➤ La société SATD, un fabricant d'aires de jeux pour enfants, s'est rapproché d'une association de parents d'enfants handicapés (APEH). Ensemble, ils ont élaboré une « gamme handi-ludique » et toujours ensemble ont conçu un parc de jeux adapté et aménagé pour les enfants. La richesse de ce partenariat est cette juste mise en valeur de la conception que l'association a du handicap et comment elle peut contribuer à la conception des jeux.

Quel en est l'enseignement ? Sur un territoire donné, il a eu rencontre entre une expertise de PME et une expertise d'association, autour des besoins spécifiques des enfants handicapés. Cette collaboration génère une forte valeur car elle entraîne le dépassement du projet associatif d'une part et la création d'une nouvelle offre produits pour l'entreprise d'autre part : donc un partenariat « gagnant-gagnant » pour une finalité d'utilité sociale. Ce partenariat relève à la fois de la coopération économique et comme nous allons le voir, de l'innovation sociétale que nous présentons maintenant.

➔ **L'innovation sociétale** est la résultante d'un partenariat riche car il fédère une nouvelle offre, un nouveau service ou un nouveau produit, en réponse à un besoin non pourvu en faveur des populations défavorisées ou fragilisées. Cette relation, fortement engageante pour chaque partenaire, touche directement au cœur des activités de chacun et peut impacter l'organisation même des structures. Nous reviendrons sur ce point plus longuement en deuxième sous-partie.

3. Les enjeux du partenariat

Nous nous référons à la synthèse du groupe de travail de La Fonda⁴⁵, pour soulever les enjeux principaux retenus par les entreprises et les associations dans la mise en place de partenariats.

➔ Du côté des associations, les attentes initiales avec les premières initiatives de rapprochement étaient simples : l'entreprise était vue d'une part comme un moyen de relayer et diffuser leur message associatif, et d'autre part comme une source de financement. Ces dernières années, la mentalité du secteur associatif a considérablement évolué avec la complexification des environnements sociaux et économiques.

La diffusion du projet associatif est toujours un enjeu majeur, toutefois une plus grande implication des acteurs est attendue, notamment des collaborateurs d'entreprises par des apports de pratiques et de compétences complémentaires et innovantes, une meilleure visibilité et appréciation du monde associatif et une reconnaissance de l'utilité sociale des actions menées. L'apport de ressources financières est toujours une attente, cependant l'association souhaite accéder également à de nouveaux moyens pour faire évoluer son organisation interne (outils, expertise, gouvernance) et renforcer son action. Enfin, l'association démontre une réelle envie de mieux connaître le monde des entreprises et de tisser des liens entre le social et l'économique.

⁴⁵ Cf. séminaire de synthèse Associations et Entreprises - La Fonda « *faire ensemble 2020* » - 18 juin 2013, et Le Rameau, « *Partenariats PMA & PME : Comment favoriser la rencontre ?* », Novembre 2010

→ Du côté des entreprises, on recense 4 enjeux :

1. la mobilisation des collaborateurs autour des causes associatives. En effet, les entreprises expriment une préoccupation majeure à faire évoluer leurs pratiques de management pour répondre aux nouvelles attentes des individus dans leur travail.
2. l'innovation pour les entreprises. Les associations apportent aux entreprises tout leur savoir-faire dans l'innovation, leur capacité de détection des signaux faibles et leur inventivité dans l'apport de solutions.
3. Le partage du savoir-faire et expertise du terrain et des populations. Les entreprises reconnaissent aux associations un réel effet de levier en amélioration de leur performance économique sur des enjeux de territoire, d'employabilité dans les bassins d'activité fragilisés, etc.
4. le renforcement des liens des entreprises avec les parties prenantes sur leur territoire. Les associations sont ainsi les facilitateurs qui permettent aux entreprises un meilleur ancrage territorial, une valorisation de leur image et de leur réputation, et des retombées positives à communiquer en interne.

4. Les clés de réussite de l'engagement partenarial

Lors de nos interviews, les clés de réussite pour un partenariat bien engagé ont souvent été citées et nous les livrons ci-après. Derrière chaque clé, nous identifions un frein au rapprochement des associations vers d'autres organisations, ce que nous soulignerons au fur et à mesure. Les facteurs-clés de réussite font principalement référence aux partenariats entre associations et entreprises, toutefois ils valent pour tout type de collaboration. Divers travaux de la Fonda et du Rameau auxquels nous faisons référence ont permis d'étoffer et d'élargir cette analyse.⁴⁶

- L'adhésion au sein de l'association

Comme nous l'avons vu, l'impulsion vient de l'association, cependant il est important que cette impulsion vienne d'un mouvement global au sein de l'association. Le facteur d'adhésion intra associatif est crucial pour qu'une dynamique de réussite s'inscrive dès le départ du partenariat. Chaque membre au sein de l'association doit être convaincu que la force du projet associatif ne réside pas que dans son unicité mais également dans sa diffusion grâce à son partage et à son ouverture. « Mon territoire » et « mon public » sont les deux 'revendications' que s'approprient souvent les membres de l'association pour renforcer leur différence. Adhérer à un projet de partenariat est comprendre que complémentarités et différences sont des moteurs de créativité, de renouvellement et d'enrichissement. Le mode de gouvernance participatif (proposition de valeur développée en deuxième partie de ce mémoire) doit, dans ce contexte, soutenir en interne cette volonté commune de s'engager dans un partenariat.

⁴⁶ Ibid. note 39 p.41 et cf. atelier du Forum Convergences 2015 – Partenariats Associations-Entreprises : Quelles conditions de réussite de la co-construction? Septembre 2013

- Clarté de l'offre de partenariat et ciblage du partenaire

En amont, le ciblage des partenaires est fondamental. Quand l'association prend l'initiative de démarcher un partenaire potentiel, elle doit préparer une offre de partenariat claire et bien définie, cependant évolutive et adaptable selon la maturité de l'interlocuteur. Cette offre vient s'appuyer sur les propositions fortes de valeur que nous avons développées en deuxième partie, notamment : compétences et savoir-faire, ancrage territorial, connaissance de son secteur, inventivité de l'offre, organisation performante et professionnelle. La préparation et l'évaluation du projet en amont est une phase indispensable. Une grande difficulté souvent évoquée vient de la difficulté des associations à parler le même langage que les entreprises (la réciproque est vraie). Il est essentiel d'apprendre le « jargon » respectif de chacune des parties afin de faciliter la communication et donner aux mots le même poids. De même importance est la réalisation du décalage entre les deux mondes (marchand versus non marchand). Les associations ont tout intérêt à « vendre » leur différence et présenter au mieux leur savoir-faire métier et la valeur du projet partenarial. La clarté sur les intentions d'engagement de chacune des parties est une première étape forte pour la mise en route d'un partenariat de valeur.

- Légitimité et reconnaissance réciproque des valeurs identitaires

L'association doit cependant préserver son identité et se sentir légitime dans le partenariat qu'elle souhaite mettre en place. Parfois, remises en question sur leur professionnalisme et efficacité, les associations se sentent en difficulté pour valoriser leur démarche et se positionner sur un pied d'égalité dans la négociation avec l'entreprise. L'association doit en effet prendre conscience de ses talents, entre autre, sa capacité à créer du lien social et à établir des contacts avec les structures publiques territoriales, ainsi que sa juste connaissance des territoires, des populations et des lieux d'activité.

La confiance et la bienveillance sont les atouts clés pour lever ce genre de frein de part et d'autre. C'est aussi reconnaître la complémentarité des forces de chacun dans le respect de l'altérité, en acceptant l'autre pour ce qu'il apporte et selon ses valeurs propres et ses contraintes. Cette compréhension réciproque demande de la souplesse et une réelle « envie de faire avec l'autre ». « Il faut de l'informel pour construire la confiance », cette juste observation d'un acteur associatif souligne l'importance pour les acteurs du partenariat de savoir « lâcher-prise », et de s'ouvrir à un autre mode de fonctionnement du « faire », du « savoir » et du « vivre ».

- La prise de risque

Cette posture d'ouverture requiert une certaine « prise de risque » et l'acceptation d'un droit à l'erreur, voire même d'un droit à l'échec. L'association sort de ses modes de fonctionnement habituels pour expérimenter. Elle sollicite l'entière adhésion de ses parties prenantes qui peuvent exprimer méfiance et réticence à se projeter dans l'univers des entreprises.

Toutefois, accepter de sortir de « l'entre-soi » pour collaborer avec un partenaire extérieur, et accepter le risque encouru est une posture audacieuse que les associations semblent toutes prêtes à prendre.

- Le concept de « juste temps »

Cette notion ressort très fréquemment dans les échanges au sein du secteur associatif. Le projet associatif nécessite de se raconter. Il colle à l'expérience concrète du terrain mais les entreprises n'ont pas le temps d'écouter. Pour l'association, le juste temps est celui du débat sur les principes qu'il faut respecter, le temps de l'adhésion en interne, nécessaire à chacun pour comprendre et porter le projet de partenariat. Pour l'entreprise, le juste temps est celui de l'écoute, de la confiance à construire avec l'association et de la légitimité à lui reconnaître. Dans un contexte de crise, et avec la raréfaction des financements, le temps s'est raccourci alors même que l'action du monde associatif continuait de s'inscrire dans la durée. Aussi, dans le cadre d'un partenariat, il est conseillé à chaque partenaire de réapprendre à travailler avec des « temps longs » en vue de construire intelligemment. Aussi chacun doit se sentir prêt à passer du temps « d'interconnaissance » et favoriser « la porosité entre les deux mondes ».⁴⁷

- Une vision commune

Nous avons évoqué la nécessité de passer par un travail préparatoire extensif pour bien définir son partenariat : identifier clairement les rôles de chacun, les enjeux, les attentes et les objectifs communs. Tout ce travail s'articule autour d'une vision commune des partenaires en cohérence d'une part, avec le projet associatif et d'autre part, avec la stratégie de l'entreprise. Cette mise en cohérence est une assurance d'efficacité et de viabilité dans la durée pour le partenariat.

- Mesure d'évaluation

Une fois la phase en amont d'évaluation du projet accomplie, d'autres mesures d'évaluation sont à mettre en place pour appréhender l'efficacité et la justesse de la collaboration par rapport aux attentes des partenaires. L'étude ARPEA⁴⁸ a relevé trois types de mesures attendues par chaque partenaire au sein de son partenariat. Deux des évaluations requises sont du côté de l'entreprise. La première est le retour sur investissement de l'engagement même de l'entreprise vis-à-vis de l'association. La deuxième est la démonstration de la valeur ajoutée de l'association sur la cause défendue qui fait l'objet du partenariat. La dernière est la mesure d'impact commune aux deux parties car elle vise l'évaluation du partenariat global dans son impact sur l'intérêt général.⁴⁹

A l'énoncé de ces attentes diverses, nous comprenons bien que la logique d'impulsion de nouveaux types de partenariat est souvent à l'initiative du secteur associatif et devrait continuer dans ce sens. Nous constatons la reconnaissance récente par les entreprises de la

⁴⁷ Thématique reprise par un certain nombre d'acteurs du monde associatif qui œuvrent aux nouveaux enjeux de coopération entre associations et entreprises : La Fonda, Le Rameau, CPCA, l'Avise, l'ORSE, etc.

⁴⁸ Ibid. note 38 p.40 , étude à consulter pour accès à une analyse plus détaillée du sujet

⁴⁹ Les mesures d'évaluation identifiées proviennent de l'étude ARPEA. Par ailleurs, l'enjeu des indicateurs d'impact et de leur pertinence pourrait donner lieu à une tout autre étude de fond. Toutefois, les réflexions sur ce sujet auraient à prendre en compte la spécificité même du secteur et à observer une grande vigilance à ne pas contraindre le projet associatif ou même détourner l'association de son identité. Les mesures d'évaluation identifiées proviennent de l'étude ARPEA.

légitimité des associations en tant que partenaires stratégiques. Et à l'inverse, les associations considèrent désormais les entreprises comme des alliés et non plus seulement comme des bailleurs de fonds.

Du « faire avec », les associations, les entreprises et les instances politiques souhaitent désormais « faire ensemble ». Cette volonté d'agir ensemble est tout à la fois un état d'esprit et une finalité, thématique qui depuis peu est largement reprise par nombreux acteurs sociaux sous le nom de « co-construction⁵⁰ ». Etudions ici comment passer de la 'co-élaboration' sous forme de partenariats d'échanges à la 'co-construction' sous forme de mutualisation d'offres innovantes et d'alliances multipartites. La réponse, quelle que soit la taille de la structure, réside dans des stratégies de regroupement dont nous présentons quelques illustrations.

B. La co-construction : du « faire avec » au « faire ensemble »

A travers nos interviews et nos recherches, diverses formes de co-construction ont été évoquées. Tout comme le partenariat, la co-construction donne lieu à différentes attentes. Entre 'posture', 'moyen', 'condition nécessaire', 'état d'esprit' ou 'finalité', le concept de co-construction fait beaucoup parler de lui. Ce terme se trouve utilisé dans des contextes diversifiés. Le plus simplement, nous pourrions le définir par « construire ensemble », dans une démarche « qui sert à mettre en valeur l'implication d'une pluralité d'acteurs 'inhabituels' dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action »⁵¹. Cette définition renvoie à la participation et à la co-production. La terminologie « acteurs inhabituels » s'explique par le concept d'association inhabituelle entre acteurs qui compte tenu de leurs compétences, expertise et appartenance, ne coopèreraient pas sur un mode 'classique'.

En se remettant dans le contexte de la co-construction entre acteurs de l'économie sociale, du monde des entreprises et du secteur public, nous pouvons comprendre que tout projet entrepris ne pourra se définir que par une volonté d'agir ensemble en acceptant entre acteurs, l'échange et le partage de toute ressource et de tout savoir. La co-construction se définit par une dynamique "inversée". Plus précisément, ce n'est pas la cause associative qui va rassembler les parties prenantes mais c'est la dynamique de la mise en commun des acteurs qui va engendrer le projet. Le « faire ensemble » donne toute légitimité à la co-construction.

1. Co-construction inter-associations

Les raisons qui poussent les associations à se rapprocher sont diverses.

- 1) Une première cause de regroupement vient du besoin des associations de se regrouper pour répondre à la pression des pouvoirs publics afin de rationaliser leur modalités d'intervention. . Cela concerne particulièrement les associations issues d'un même champ de compétences spécifiques. Les opérateurs sont obligés de se concerter

⁵⁰ Le développement de cette sous-partie sur la co-construction souhaite apporter une ouverture à notre débat et ne se veut nullement une analyse approfondie et détaillée sur une matière qui est riche et évolutive. En soi, la co-construction est une thématique à part entière qui fait l'objet d'une large réflexion actuellement.

⁵¹ Madeleine AKRICH, « Co-construction », GIS Démocratie et Participation, Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation

à marche forcée, obligation engendrée par la gestion actuelle des politiques publiques (RGPP)⁵² et qui peuvent amener les associations à se regrouper, voire fusionner avec un risque de mise en danger de leur identité associative.

2) Toutefois, des associations se regroupent volontairement de plus en plus fréquemment dans une optique de créer des synergies lorsqu'elles présentent des activités complémentaires. Face à la complexité des procédures des marchés publics, nombreuses sont les petites associations à être dans l'incapacité de répondre aux appels à projets, ce qui est due soit à une trop grande technicité, soit à une problématique de volume d'activité à absorber. En réponse à cela, les petites associations s'organisent.

➡ C'est ce qu'ont entrepris dans le secteur de la réinsertion économique deux chantiers d'insertion et de qualification professionnelle : **Solidarité Emploi Réseau 44 et a2r** (Atelier des deux rives) qui ont regroupé leurs moyens pour répondre à un marché public auprès de Nantes Métropole sur le désherbage manuel et service de nettoyage, et ainsi fournir du travail à leurs 80 salariés en contrat aidé. Dans le cas de leur intervention co-construite vis-à-vis de Nantes Métropole, l'offre commune s'appuie sur des mutualisations de ressources humaines, de matériel, d'organisation (couvertures horaires et permanence à l'année par exemple), de pratiques métiers, d'outils de gestion et de savoir-faire, etc.

La directrice de 'Solidarité Emploi'⁵³, Isabelle Soler, témoigne de la sincère volonté commune aux deux structures de créer un **groupement solidaire informel** qui repose sur une confiance mutuelle et réciproque, et n'a aucun besoin de recourir à une « superstructure ». Ce format d'entente présente le grand avantage d'être souple et réactif pour s'ajuster à toute évolution des marchés. La directrice recommande une vigilance particulière sur la transparence des échanges, l'absence totale d'enjeu de pouvoir, l'adhésion des équipes, et la fluidité de la communication entre les équipes des deux associations (lieux de rencontre, formation commune, échanges informels de pratiques et d'information). Par ailleurs, les effets induits sont positifs pour les parties prenantes vis-à-vis de l'extérieur : une meilleure visibilité des deux structures auprès des partenaires publics et potentiels, ainsi qu'une crédibilité renforcée sur leur expertise et professionnalisme.

Son conseil est : « ne pas subir le groupement mais en rester acteur ! ».

➡ Nous souhaitons aussi présenter brièvement, une autre initiative d'intelligence collective, à laquelle participe **Solidarité Emploi Réseau 44**. Cette démarche de co-construction regroupe trois types d'acteurs, respectivement des secteurs associatif, privé et public. Le groupement associe cinq associations intermédiaires, plusieurs entreprises locales et le territoire de Nantes Métropole. La création de cette **alliance « Gain pour l'emploi »** remonte déjà à décembre 2009 et vise à renforcer des liens forts entre parties prenantes. Elle tend à valoriser l'outil 'Association intermédiaire' (cœur d'activité), à développer et à dynamiser les parcours d'insertion et les mises en situation de travail, ainsi qu'à optimiser les retours à l'emploi qualifié et durable. Il est important de souligner l'impact social très significatif d'une telle alliance multidimensionnelle.

⁵² Le lancement de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) a généralisé au sein de l'État la gestion par objectifs, et la nécessité de démontrer la raison d'être et l'efficacité de l'action publique, chantier lancé mi-2000

⁵³ Entretien avec Isabelle SOLER, Directrice Solidarité Emploi Réseau 44, novembre 2013 – Cf. Annexe : fiche de présentation des 2 structures

Ainsi, la collaboration entre associations recouvre un large spectre allant d'un simple échange de services, à des coopérations visant les mutualisations de ressources et de moyens (humains, matériels, techniques, règlementaires, organisationnels, etc.), jusqu'à la création d'offre commune et le développement d'activités économiques spécifiques.

2. Co-construction associations – entreprises

Si le bien-fondé de la coopération sous toutes ses formes entre acteurs associatifs et économiques est de moins en moins questionné, nombreuses interrogations subsistent encore quant à la valeur des projets à mettre en commun. Comment détecter les bons projets d'innovation sociale ?

Une autre question fondamentale qui revient souvent est comment accompagner ces bons projets afin qu'ils se déploient et essaient ?

Nous venons d'évoquer en effet toutes les conditions nécessaires (cf. supra IIIe. IV) pour réussir un bon partenariat. Cependant la co-construction va au-delà car elle apporte cette capacité à se déployer non plus linéairement par le seul jeu d'addition des forces en présence, mais exponentiellement par tous les effets de synergies qui se conjuguent dans ce type d'approche. Illustrons notre propos.

➡ Il est des regroupements qui grandissent l'association et la développe, ce que nous allons présenter ici avec l'exemple d'une co-construction association – entreprise : **ADIE et AG2R**.⁵⁴

« Avec le passage d'une démarche partenariale classique préexistante à une démarche de co-construction, nous sommes ainsi allés aller plus loin en termes de méthode et d'ambition. » Ce propos de Catherine Barbaroux⁵⁵ reflète bien cette « envie de dépassement » du simple partenariat à une démarche co-construite.

AG2R et ADIE ont mis au point une **offre commune « Projet Senior »** destiné à aider les seniors en situation de précarité économique et désireux de créer leur activité pour se sortir de cette précarité. Ce partenariat est une réponse forte à « un enjeu crucial en termes d'emploi et de protection sociale » (sic C. Barbaroux). Sur 3 ans, AG2R finance son partenaire ADIE d'un budget pluriannuel de 300.000€. La forte valeur ajoutée de ce partenariat est la complémentarité des acteurs et la reconnaissance mutuelle de leur valeur et de leur apport, véritable force motrice.

Coté entreprise AG2R

D'une part, AG2R a développé depuis des années, en accompagnant 1800 projets, un véritable savoir-faire dans la co-construction « en réseau » avec les collectivités et les associations. En instaurant un Fond d'innovation (en 2010) dans la perspective de soutien de projets d'innovation sociale, son questionnement restait de détecter les bons projets portés par les associations. C'est à ce stade que l'Adie, apporte sa valeur ajoutée.

⁵⁴ Cf. Annexe pour une présentation détaillée du cas pratique et des structures partenaires

⁵⁵ Intervention Catherine BARBAROUX, Présidente de l'ADIE, Conférence, Forum Convergences 2015, Atelier *Partenariats – Entreprises : Quelles conditions de réussite de la co-construction ?*, septembre 2013 – Se référer à l'annexe pour le détail du partenariat

Coté association ADIE

L'enjeu est posé : 30% du public accompagné par l'Adie a plus de 50 ans et avec l'allongement de l'âge de la retraite, la nécessité de garder les seniors en activité est une lourde problématique pour un assureur comme AG2R.

Quelles sont les propositions de valeur unique mis en valeur par l'Adie ?

- la proximité et son action de terrain. L'Adie représente pour AG2R un véritable levier de recherche et développement, et de captation de signaux faibles.
- son expertise et sa connaissance fine de la population visée.
- sa capacité à trouver les solutions innovantes qui manquait à AG2R pour développer son action d'innovation sociale.

L'Adie, consciente d'en tirer toute sa légitimité, reconnaît cependant avoir eu des doutes quant à sa structure de petite taille face au poids d'AG2R qui a su, en retour, montrer une grande capacité d'écoute. Ces deux partenaires concluent par deux observations précieuses dans tout type de co-construction :

- prendre le temps de co-construire la relation et le projet
- accepter une certaine mise en danger des deux côtés !

➡ **L'AFM Téléthon** est une autre illustration qui met en valeur la bonne synergie entre deux organisations.⁵⁶

D'une part, les laboratoires sont intéressés par la démarche d'AFM Téléthon spécialisé dans les maladies rares, ne pouvant eux-mêmes s'y aventurer faute de volume suffisant et donc de rentabilité insuffisante. D'autre part, AFM Téléthon rencontre un seuil critique maximal de la générosité du public envers sa cause. S'allier offre à chacun un nouvel essor pour développer leur action respective et potentiellement donner vie à de nouvelles découvertes médicales. Dans le cas de cette collaboration, la démarche s'inscrit dans ce concept de temps long que nous avons déjà présenté.

Etudions maintenant le **regroupement inter-entreprises** dans un but d'utilité sociale ou au service d'un bien commun. C'est une forme de coopération émergente, tout comme l'inter-associatif, qui progressivement prend vie et s'organise au niveau régional et local, comme nous l'avons présenté avec le partenariat de Nantes. La combinaison de plusieurs collectifs d'acteurs au sein d'une même démarche co-construite est une forme émergente de collaboration multiple que s'approprient peu à peu les acteurs associatifs en usant de la terminologie d'Alliance.

C. L'Alliance

L'alliance est une association de compétences, de moyens, de savoir- être pour aller dans le faire ensemble. L'alliance peut recourir à toutes formes de manières de « co-agir », de la mutualisation de l'existant à la définition d'une nouvelle offre faisant appel à de nouvelles

⁵⁶ Intervention Pierre FONLUPT, CEO Plus SA, et Président Commission Nouveaux Dialogues, MEDEF – Forum Convergences 2015, septembre 2013

ressources. Une définition émise par Brigitte Giraud⁵⁷ nous a particulièrement frappée par sa justesse : **au sein d'une alliance**, « je décide, car je sais qui je suis et ce que j'apporte, de rencontrer et d'organiser le contrat moral qui va me permettre de travailler ensemble - en réunissant nos compétences, nos savoirs faire, nos valeurs et produire plus ensemble que chacun séparément. »

Ainsi, l'alliance est-elle constituée de moyen, d'état d'esprit, de posture ou de finalité ? C'est une combinaison du tout !

- Un moyen, car cela permet de démultiplier les compétences et les capacités
- Un état d'esprit, car cela requiert volonté, confiance et lâcher-prise
- Une posture, car sans écoute et sans envie, l'impulsion première ne se fait pas
- Une finalité, car chacun ne peut plus travailler seul isolé pour perdurer

➤ Pour appréhender concrètement ce nouveau concept, rentrons directement dans une illustration et présentons une initiative d'envergure d'**Admical**⁵⁸, le lancement d'une « **Alliance de mécènes pour l'éducation** », officiellement révélée durant le 8^{ème} Forum National des Associations & Fondations en octobre 2013. Cette initiative porte sur l'accompagnement des jeunes en décrochage scolaire.

Son aspect innovant réside dans la mise en œuvre d'un double mécénat collectif dans lequel la place de la puissance publique est également centrale. Double mécénat car il associe un collectif de six grandes entreprises d'univers différents avec un collectif de quatre associations complémentaires les unes des autres, auquel s'ajoute l'apport d'experts (linguistes, éducatifs, sociaux, etc.). Le postulat de base est que « l'éducation appartient à tout le monde »⁵⁹ et que c'est en conséquence l'affaire de tous de lutter contre le décrochage scolaire ; tous les acteurs sont bienvenus dans cette démarche.

Les moyens mis en œuvre sont variés : tutorat via du mécénat de compétences (avec les collaborateurs des entreprises), accompagnement du jeune dans son milieu scolaire, dans son milieu familial et social, séjours en entreprise, financement de projets pédagogiques, attribution de bourses, etc. La posture innovante par ailleurs de cette alliance est de se positionner en amont des difficultés, du « côté des décrocheurs » et non pas à posteriori de l'échec en représentation du système éducatif.

Retenons que ce nouveau modèle de « mécénat par la co-construction », unique dans son format, avec son approche multidimensionnelle est en phase d'expérimentation en Ile de France et souhaite passer en phase de déploiement le plus rapidement possible.

Cette démarche d'alliance dénote un véritable changement de paradigme. Désormais, l'entreprise ne cherche plus à valoriser son image en contribuant à un projet d'intérêt général, mais à rejoindre l'ensemble des acteurs sur son territoire pour co-construire des offres innovantes face aux nouveaux besoins.

➔ En conclusion, tous ces formes collaboratives sont à la fois assez proches et complémentaires, et parfois même imbriquées les unes avec les autres.

⁵⁷ Interview Brigitte GIRAUD, Vice-Présidente, CPCA, Présidente, CELAVAR et Directrice, UNCPPIE

⁵⁸ Interview Sarah DIGONNET, Responsable des publications et études régionales, Admical

⁵⁹ Intervention Marianne ESHET, Déléguée générale, Fondation SNCF – Conférence plénière, « Associations, Fondations & Entreprises dans un monde qui bouge ! » 8^{ème} Forum National des Associations, octobre 2013

Mentionnons la terminologie de « mécénat par la co-construction » utilisée largement par le secteur pour définir *l'Alliance des Mécènes pour l'Education* que nous avons illustré ci-dessus ; ou encore le terme « co-construction de partenariats » également souvent utilisé par les acteurs eux-mêmes.

L'association est en mesure de choisir une "croissance collaborative" en portant son attention sur son enjeu premier : se positionner dans un vrai dialogue constructif afin de créer une relation équilibrée et durable avec ses partenaires et garantir le déploiement de son projet associatif fidèle à son utilité sociale.

Les acteurs associatifs, privés et publics sont « en marche » pour inventer ensemble une façon de « fonctionner autrement », tant dans la dimension entrepreneuriale que créative.

Conclusion

En synthèse, nous avons souhaité et tenter d'apporter la démonstration que, face à un système économique aux ressources rares, aux nouveaux besoins sociétaux, la coopération entre tous les types d'organisations – publiques ou privées, marchandes ou sociales, - est un levier déterminant et incontournable, entre les mains des associations, pour la promotion du bien commun.

Si les associations touchent désormais les limites du 'tout social', les entreprises ont en parallèle touché celles du 'tout rentable'.

A chacun de dépasser ses cadres de références historiques ...

Ici encore se vérifie le principe selon lequel crises et menaces sont productrices de gisements de progrès et d'opportunités.

Le temps du travail en silo, en 'intra', dans la consanguinité est aujourd'hui révolu.

Ciblage, partage, mutualisation doivent être les nouveaux leitmotivs !

Ce nouveau « paradigme sociétal » est un réel changement de cap. Il est d'envergure.

Dans ce nouveau contexte, les associations ont rapidement à développer la prise de conscience de leur valeur ajoutée spécifique, de leur poids comme partenaires légitimes au sein de nouvelles alliances.

Elles ont à s'appuyer sur leur socle identitaire, sur leurs 'propositions de valeur unique' pour développer et créer la valeur qui correspond aux talents qu'elles savent par ailleurs si bien mobiliser.

Si la prise d'initiative est souvent l'apanage des associations, toutes les parties prenantes ont à jouer leur rôle dans cette 'mise sous tension' pour agir ensemble au service du bien commun.

Dépasser le « faire avec » pour s'accorder dans un « faire ensemble » est une étape que la société civile et citoyenne solidaire doit franchir. Au service du VIVRE ENSEMBLE.

Les associations dans leur capacité à créer du lien social doivent naturellement en être les acteurs de premier plan.

=====

Bibliographie

- ADDES, 24^{ème} colloque, Table ronde, *Stratégies de croissance et d'alliances*, janvier 2012
- Le Labo de l'ESS, *Pour une autre économie*, Alternatives Economiques, Hors-Série, novembre 2010
- Associations mode d'emploi, *Relations entre associations et collectivités locales*, octobre 2012
- AVISE & Associations des Régions de France, *L'innovation sociale : un levier pour le développement des territoires*, juillet 2012
- Assorennnes.org, *La France décentralisée*, un défi aux associations
- Atelier des Fondations, animé par CB Heidsieck, *Construire les nouveaux modèles de partenariats tiers secteur/entreprise*, novembre 2010
- AVISE, *DLA & Territoires*, no.20, août 2013
- BCG perspectives, *Business model innovation: Ten lessons from Nonprofits*, juillet 2013
- CPCA, *Associations, actrices de développement des territoires, les 6 propositions de la CPCA et de France Active*, janvier 2013
- CPCA, *La gouvernance des associations - Positionnement et propositions de la CPCA*, mai 2012
- Deloitte, V. Tchernonog & JP Vercamer,
- *Les associations entre mutations et crise économique - Etat des difficultés*, octobre 2012
- *Trajectoires associatives, Enquête sur les facteurs de fragilités des associations*, mars 2006
- Faire Ensemble 2020, Groupes de travail de La FONDA, 2012-2013
- *Gouvernance associative : face aux enjeux de renouvellement et de parité, quelles innovations sont possibles ?* février 2013
- *Ouverture des marchés ; vers de nouvelles articulations entre secteur marchand et secteur non marchand ?* décembre 2012
- *Associations et entreprises*, Groupe de travail de la Fonda, juin 2013
- Université d'Automne, *Les Scénarios*, 2013
- France Bénévolat, Etude IFOP, *La situation du bénévolat en France en 2013*
- Jean-Marc Borello, *Les pieds sur terre, la tête dans les étoiles*, Rue de l'échiquier, 2013
- Juris associations,
- CB Heidsieck, *La crise, un catalyseur de partenariats innovants*, no.487, 1^{er} novembre 2013
- CB Heidsieck & C.Pelletret, *Comment les associations innoveront-elles ?* octobre 2013
- P.Eynaud & S. Chatelain-Ponroy, *Enquête gouvernance : les premiers résultats*, no. 447, 1^{er} novembre 2011
- La revue Associations, *Comment adapter et sécuriser la gouvernance de votre association ?* Hors-série octobre 2013
- La Tribune Fonda, *Associations et entreprises : quelles alliances pour transformer le monde ?* no. 217, mars 2013

La Vie des idées.fr, *Quelle professionnalisation pour le monde associatif?* novembre 2011

Le Rameau, G10, *Typologie des modèles économiques associatifs*, présentation Coordination Sud, juin 2013

Le Rameau & l'ORSE, *Relations associations-entreprises : un mouvement en marche !* avril 2013

Observatoire national des partenariats associations / entreprises

- Etude ARPEA, Entreprises et territoires, janvier 2011

- Etude ARPEA-PME, rapport pilote, novembre 2009

Recherches et Solidarités, *La France associative en mouvement*, octobre 2012

Virginie Seghers & Sylvain Allemand, *L'audace des entrepreneurs sociaux*, Autrement 2007

Et autres études diverses depuis 2009 des organisations telles : Le Rameau, La FONDA, l'ORSE, ASHOKA, l'AVISE et le CNAR ...

=====

Annexes

- Plaquette Inter Agri, CPIE
- Présentation de Fil en Réseaux, PTCE
- Présentation de Solidarité Emploi & a2r, Nantes, association intermédiaires
- ADMICAL, communiqué de presse, *Alliance de mécènes pour l'éducation*

=====



Directrice : Isabelle Soler

Le chantier d'insertion de Solidarité Emploi emploie des personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières. Elles sont embauchées en contrat aidé pour 26 heures par semaine pour une durée de 6 mois avec possibilités de renouvellement jusqu'à 24 mois. Les salariés travaillent dans 2 pôles d'activité :

Service en collectivité : cuisine dans un restaurant social, couture pour les collectivités ou associations et ménage pour les collectivités ou associations.

Aménagement de l'espace naturel : environnement – menuiserie

Les missions collectives de travail qui leur sont confiées, sont commandées par les collectivités ou associations.

Quatre encadrants techniques et pédagogiques sont chargés de l'accompagnement social et professionnel : ils organisent le travail en équipe, assurent un soutien individualisé et s'appuient sur des partenaires pour évaluer les compétences acquises, accompagner vers des formations, aider à l'intégration en entreprise.

ATELIERS DES DEUX RIVES



Directrice : Gaëlle Martin

Les chantiers d'insertion gérés par l'association ateliers des 2 rives accueillent des salariés en Contrat Unique d'Insertion. Ils fonctionnent en partenariat avec l'Etat représenté par la D.I.R.E.C.C.T.E, les services du Conseil Général, Nantes Métropole, la Maison pour l'Emploi, la Mission Locale et Pôle Emploi.

Historique - Ils ont été mis en place à Nantes sur le quartier Est en 1993 et sur le quartier Nord en 1994. Depuis, ils ont été renouvelés régulièrement et l'ensemble des partenaires souhaite poursuivre cette action.

Mission - Les 50 postes d'insertion seront occupés par :

- 35 bénéficiaires du RSA
- 8 jeunes Demandeurs d'Emploi Prioritaires.
- 6 Demandeurs d'Emploi de Longue Durée.
- 1 poste réservé à des personnes sous-main de justice

Activité - Les activités sont réalisées pour le compte de Nantes Habitat, Nantes Métropole, Conseil Général, des collectivités locales et associations sur le territoire de l'agglomération nantaise.

Organisation -

Les 5 équipes sont composées d'un(e) encadrant(e) technique et pédagogique, d'un assistant technique et de 10 personnes en insertion

- 2 équipes nettoyage, 1 équipe peinture,
- 1 équipe maçonnerie, espaces verts, 1 équipe environnement espaces verts.