



**JIMMY BEGUE**  
Directeur de la maison  
des associations  
de Saint-Benoît,  
La Réunion

●●● d'une association à but non lucratif, les dispositifs inspirés de l'entrepreneuriat permettent d'aligner les intérêts de l'association, de ses membres ainsi que des publics accompagnés.

L'accélération des projets par 21 mobilise l'intelligence collective : en renversant l'approche verticale souvent propre aux grosses structures, la Croix-Rouge française mise sur les connaissances, les compétences et la créativité des 60 000 bénévoles et 18 000 salariés qui interviennent quotidiennement au plus près du terrain. Depuis les débuts, 25 lauréats sont passés par 21, contribuant à forger la communauté des innovateurs sociaux de l'association et de ses partenaires. Car ce travail ne peut se mener seul : les idées, financements et terrains d'expérimentation sont définis en étroite collaboration avec d'autres associations et des entreprises qui se retrouvent autour d'objectifs communs d'inclusion. Nexem est d'ailleurs partenaire historique de 21 et investisseur au capital et poursuit, comme la Croix-Rouge, l'objectif de créer des « biens communs de l'innovation » au service de tous. ■

## “ Accompagner les territoires : un écosystème d'acteurs différents à appréhender ”

À Saint-Benoît, à La Réunion, la maison des associations (MDA) accompagne les associations depuis maintenant 10 ans. De statut associatif, elle a été créée grâce à la volonté commune des associations du territoire et de la municipalité. Les structures relais à la vie associative ont toutes leur place auprès des associations qui sont affaiblies, voire démunies, face aux évolutions administratives et économiques. Notre MDA est un acteur local qui se doit de posséder une connaissance transversale des différents dispositifs existants, de maîtriser un certain nombre de compétences pour accompagner dans l'optimisation et l'identification de leviers permettant d'accomplir les ambitions associatives territoriales. Un exemple de levier est la connaissance approfondie de son environnement afin d'accompagner les associations dans leurs stratégies et catalyser les collaborations et partenariats.

**Comment accompagner ?** Il faut d'abord comprendre avant d'intervenir. Les acteurs du territoire sont nombreux et, en fonction de l'analyse souhaitée, les profils peuvent être différents. « La vie associative en France est plurielle. Chaque association par rapport à son environnement et son champ d'intervention a des besoins d'accompagnement différents. »<sup>3</sup> Appréhender par exemple les associations sous leurs seuls aspects économiques relève d'une approche très restrictive, tant au regard de leur position et de leurs rôles essentiels dans notre société que de leur contribution à la mise en œuvre des politiques publiques.

**Pourquoi accompagner ?** Sans accompagnement, trois scénarios se dessinent. Le premier est celui de l'épuisement associatif dont l'un des signes est le découragement des administrateurs bénévoles. Apparaît alors une économie souterraine des marges et des réactions militantes et bénévoles contestataires. Le deuxième est celui du conformisme associatif. Les associations adaptent progressivement leurs projets aux appels aux projets. Les outils et méthodes dominantes peuvent pénétrer le projet et altérer ses spécificités<sup>4</sup>. Le troisième scénario est celui de la persistance associative, et c'est celui que nous devons encourager. Tout en maintenant des spécificités par la valorisation de leurs avantages comparatifs, les associations développent des partenariats, insufflent un mouvement de mutualisation. Accompagner, c'est donc « aller avec ». Le travail avec et sur les limites permet à celui qui accompagne de faire la différence avec les standards d'une société formatée et formatant<sup>5</sup>.

Nous alertons sur la possible obsolescence des compétences<sup>6</sup> tant pour celui qui accompagne que pour la personne accompagnée. L'accompagnateur doit posséder des outils à jour, des informations et formations permettant la proactivité. La personne accompagnée doit accepter le changement et être disponible cognitivement pour aller vers la direction entreprise. La MDA essaie d'agir avec l'ensemble des acteurs de son territoire et insuffle une nouvelle réflexion dans les relations interassociatives en favorisant la coconstruction et la mise en réseau des acteurs associatifs et institutionnels. ■

3. J.-B. Dujol, directeur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative au ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, discours de 2017.

4. B. Enjolras, « Associations et isomorphisme institutionnel », *Recma* 1996, n° 261, p. 68-76.

5. M. Vial, « L'accompagnement professionnel, une pratique spécifique », conférence à Ariane Sud Entreprendre, 2007.

6. Concept notamment défini par Josh Kaufman en 1974.



© akindo