



Les 48^e Rencontres nationales du RNMA



La co-construction
dans toutes ses dimensions
Acte I - Villeurbanne, du 6 au 8 juin 2018

vi||eurbanne

Rencontres co-construites par le RNMA, la ville de Villeurbanne et la ville de Mulhouse en partenariat avec le Ministère de l'Education nationale



villeurbanne



Réalisation de ces actes :

Retranscription des bandes sons : Rozen MORVAN

Coordination, écriture et mise en page : Carole Orchamp, Paul Bucau, Sylvain Rigaud, Marie Lauwers du RNMA.

Crédit photos : Christel FAYARD, membres du RNMA et auteurs de portraits d'intervenants.

Sommaire

Avant-Propos.....	5
Les Maisons des associations.....	5
Le Réseau National des Maisons des Associations, une histoire de travail en réseau.....	5
Les Rencontres nationales du RNMA.....	6
Contexte des travaux.....	7
Quelques définitions.....	8
 Ouverture des rencontres.....	 11
Mots d'accueil et propos introductifs.....	13
 De la consultation à la co-construction de la politique nationale vie associative - REGARDS CROISÉS.....	 17
Jean-Benoît DUJOL - Directeur interministériel à la Jeunesse, DJEPVA.....	20
Jean-Claude BOUAL - Président du Collectif des Associations Citoyennes.....	23
Grégory AUTIER - Co-président du RNMA.....	24
Yann JOSEAU - Conseiller auprès du Haut-Commissaire à l'ESS, HCESSIS.....	26
Échanges avec la salle.....	33
 La co-construction inter-associative.....	 41
FAIRE ENSEMBLE EN RHÔNE-ALPES : un exercice de prospective territoriale - TABLE-RONDE.....	43
Angeles ESTRADA - Président du Collectif des Associations Citoyennes.....	45
Charlotte DEBRAY - Déléguée générale de La Fonda.....	53
EXEMPLES ISSUS DU RÉSEAU.....	59
1. Accompagner l'interassociatif : l'exemple de l'appel à projets «Faire ensemble.....	59
Elodie FIEVET - Responsable de la MDA de Dijon	
2. Expérience de mise en place d'un groupement d'employeurs.....	62
Jocelyne MARDOM et Jimmy BEGUE - Présidente et directeur de la MDA de Saint-Benoît (La Réunion)	
3. Les fabriques d'initiatives citoyennes : un outil pour co-construire ?.....	65
Nathalie TIBOLLA - Chargée de la vie associative au CCO (Villeurbanne)	
 La co-construction d'une politique publique locale.....	 67
VILLEURBANNE, retours sur 4 ans de co-construction entre les associations et la Ville - TABLE-RONDE.....	69
Christelle GACHET - Adjointe à la Vie associative de Villeurbanne.....	69
Cécile DAVOUST - Administratrice et chargée de développement ESS au CCO.....	73
Agnès THOUVENOT - Adjointe Économie solidaire, Emploi et insertion, Santé, Lutte contre les discriminations et égalité femme-homme de Villeurbanne.....	74
EXEMPLES ISSUS DU RÉSEAU.....	80
1. Comité consultatif des associations culturelles à Créon (Gironde).....	80
Loreline VIDAL et Anne-Cécile TATARD - Trésorière et directrice adjointe de La Cabane à Projets	
2. Le conseil de la vie associative et les instances de dialogue Ville-associations.....	84
Quentin FOUCAL - Responsable du pôle développement vie associative, Ville de Montreuil	

Les relations associations, pouvoirs publics et entreprises....87

LES PARCOURS D'EXPÉRIENCES sur la co-construction territoriale - TABLE-RONDE.....	89
Elodie JULLIEN - Directrice de la recherche pour Le Rameau	89
Jean-Dominique Giacometti - Directeur de Pays-d'Aix-Associations.....	98
EXEMPLES ISSUS DU RÉSEAU.....	105
1. La passerelle, lancement d'un fonds de dotation au service de la vie associative locale.....	105
Corine ROMEU - Directrice du Centre associatif Boris Vian à Vénissieux	

CONCLUSION.....107

Les prérequis de la co-construction.....	108
Les points de vigilance.....	108
Les rôles des MDA dans ces processus.....	109

Annexes.....111

E-mallette.....	111
Photothèque.....	111

Remerciements.....111

Avant-propos

Les maisons des associations

Le rythme soutenu de créations d'associations témoigne d'un fort dynamisme associatif sur l'ensemble de la France. Celui-ci est cependant freiné par une relative fragilité des structures associatives (isolement, faiblesse des moyens, durée de vie parfois très brève), et par le morcellement des initiatives. Il se heurte également à la méconnaissance des dispositifs d'aide existants. Afin de soutenir et encourager l'action des associations locales, les Maisons des associations ont pour but de leur fournir des outils pour répondre au mieux à leurs besoins.

Des pôles de ressources

Les Maisons des associations sont des lieux de conseil et de formation pour les associations dans tous les aspects de la vie de leur structure : création (choix d'un statut juridique), développement, difficultés rencontrées... Elles mettent à leur disposition les moyens et ressources (information, documentation, accompagnement de projets...) nécessaires à leur épanouissement et à leur développement.

Des espaces d'accueil, de rencontres et d'échanges

Elles contribuent à aider les associations à entrer en relation avec d'autres, en les aidant à se faire connaître et à valoriser leurs actions auprès du public. Elles soutiennent l'émergence de projets interassociatifs.

Des lieux ouverts aux dynamiques locales

L'action des Maisons des associations est locale. Elles s'adressent aux associations de tous secteurs d'activité, sans condition d'appartenance idéologique ou fédérative, dans le respect de leur spécificité. Elles sont de statut associatif ou municipal.



Le Réseau National des Maisons des Associations, une histoire de travail en réseau

Depuis 1994, l'histoire du Réseau est celle de responsables de Maisons des associations (associatives et publiques) qui ont décidé de se rencontrer régulièrement afin de mieux se connaître, d'échanger et de co-construire des réponses communes aux défis qu'ils rencontrent. Ayant fait le choix d'une croissance lente – car le temps est la condition du travail en réseau – le réseau est passé, en 20 années, de moins d'une dizaine de structures à plus de 80 aujourd'hui (réparties sur soixante villes).

Déclaré en association en 2002, le RNMA se professionnalise et élargit, en 2009, son bureau par la création d'un Conseil d'administration représentant ses différentes composantes et régions. Aux termes de ses 20 ans, en 2015, il affine son projet, fixe ses orientations pour les cinq ans à venir et rénove son modèle de gouvernance en faisant le choix de la collégialité.

Il réaffirme son schéma de fonctionnement sur le principe du « bottom up » et instaure la mise en place d'équipes sur chaque dossier stratégique : groupes de travail thématiques dans lesquels chaque membre volontaire contribue au service du projet collectif du réseau. Le RNMA étoffe progressivement ses moyens d'échanges : de deux rencontres nationales annuelles au départ,



il organise désormais chaque année des réunions en région, des journées thématiques d'échanges de pratiques, des formations, colloques et séminaires. S'appuyant sur la confiance accordée par des partenaires du secteur public, associatif, mutualiste et coopératif, le RNMA participe grâce à ses actions, au développement de la vie associative sur les territoires.

Toute l'information et les archives du RNMA sur www.maisonsdesassociations.fr



Les rencontres nationales du RNMA

Les rencontres nationales sont toujours un moment fort et riche de la vie du réseau. C'est, en effet, un temps de partage, de rencontres et d'échanges pour l'ensemble des membres.

C'est d'abord la rencontre avec les enjeux de la vie associative. Les rencontres sont toujours portées sur une thématique qui fait écho aux problématiques de ses membres et à l'actualité de la vie associative. Aujourd'hui, chacun est pris dans son activité quotidienne, les rencontres sont un temps pour prendre du recul sur son activité et ses pratiques.



C'est aussi une rencontre humaine qui permet de tisser des liens forts entre les participants et de faire réseau. Faites de réflexions et de débats, les rencontres sont également un moment de convivialité.

C'est enfin la rencontre avec un territoire et une Maison des associations. Chaque édition des rencontres nationales est organisée dans une Maison adhérente au réseau. C'est un moyen de découvrir concrètement le travail de cette Maison accueillante, mais également les spécificités du tissu associatif local et du territoire. La préparation et la mise en œuvre des rencontres sont le fruit d'un travail de co-construction entre la Maison accueillante et le Réseau national.

En 2018, le RNMA a choisi de consacrer ses deux rencontres au même thème de travail, celui de la co-construction. Les 48e rencontres, qui se sont tenus à Villeurbanne du 6 au 8 juin, constituent en quelque sorte l'acte I des réflexions sur ce thème et elles seront prolongés à Mulhouse du 12 au 14 décembre.



Contexte des travaux

La thématique : la co-construction dans toutes ses dimensions

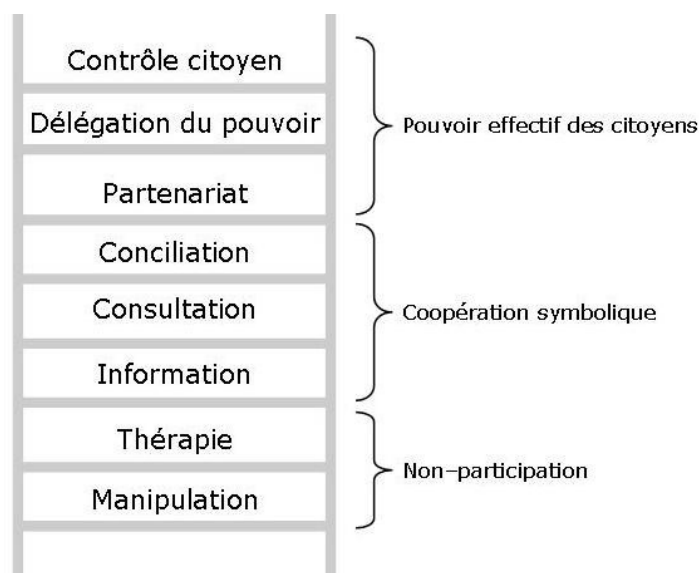
La co-construction est une notion très discutée actuellement, elle fait d'ailleurs l'objet de plusieurs travaux de recherche en cours – dont certains sont présentés sur ces deux éditions (à Villeurbanne et à Mulhouse) des rencontres nationales du RNMA. Les termes de « co-construction », « concertation », « coopération », « participation », etc. sont fréquemment employés mais recouvrent des notions différentes, tout en traduisant des évolutions de fonds de nos modes de décisions collectifs.

Ces rencontres ont donc été l'occasion d'essayer de définir, d'analyser et de mieux comprendre ces phénomènes de co-construction. Et d'amener les Maisons des associations à réfléchir sur leur place, leur posture et leur mode d'action face à ces évolutions. Dans leurs fonctions d'accompagnement, d'interface, de connecteur... les Maisons sont au centre du jeu.

Situer la notion de co-construction

La co-construction est une notion subjective, elle dépend d'un point de vue. Ce point de vue se structure pour chacun au travers d'une multitude de facteurs : son histoire, sa position sociale, sa fonction, etc. Par exemple, un haut-fonctionnaire d'Etat n'aura certainement pas la même définition de ce qu'est un processus de co-construction qu'un habitant des quartiers populaires. Ce constat nous amène donc à souligner l'utilité de s'accorder, en amont du processus, sur les éléments qui font co-construction pour éviter les incompréhensions et les frustrations.

Ceci étant dit, pour définir la notion de co-construction, nous pouvons nous appuyer sur les travaux de Sherry Arnstein qui a défini une échelle de la participation, que l'on peut appliquer à la notion de co-construction. Si l'on s'accorde sur la co-construction comme une dynamique qui implique une forme de réciprocité et qui ne peut pas être descendante, cela situe la notion entre la conciliation et la délégation de pouvoir.



Quelques définitions

La co-construction ...

Madeleine AKRICH - chercheuse Mines ParisTech et CNRS

« *La co-construction consiste à mettre en valeur l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action.* »



Elle note que le terme de co-construction s'est récemment démocratisé : utilisé dans la presse écrite une fois par an avant 2003, son occurrence est passée à une fois par mois en 2005, puis, il apparaît presque quotidiennement en 2013. En règle générale, il sert à mettre en valeur l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action.

Cette chercheuse note deux contextes principaux d'utilisation. Dans le premier contexte, la co-construction s'inscrit dans la coopération entre les autorités définies aux différentes échelles, de la commune à la région, dans l'élaboration de politiques territoriales. Ce qui témoigne l'appropriation de cette notion par les pouvoirs publics. Le second contexte renvoie aux situations où ceux qui figurent d'ordinaire parmi les destinataires d'actions engagées par des autorités compétentes se trouvent réinvestis de la capacité d'intervenir sur la définition de ces actions au même titre que ces autorités.



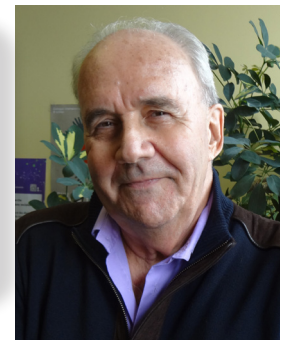
Laurent FRAISSE - membre associé au Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Économique (LISE), CNRS, CNAM

« *La co-construction est un processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs de la société civile à la conception, l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques.* »

Ici, Laurent Fraise inscrit bien la co-construction dans une logique de processus allant de la conception à l'évaluation.

Yves VAILLANCOURT - chercheur Université du Québec à Montréal (UQAM)

« *Co-production : forme participation à l'organisation et à la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques*
Co-construction : dans ce cas, les acteurs de la société civile ont un rôle dans l'élaboration même des politiques publiques. »



Yves Vaillancourt distingue la notion de co-production, où la participation se situe uniquement dans l'organisation et la mise en œuvre de la politique publique, de la co-construction qui, comme chez Laurent Fraise, s'inscrit bien dès l'élaboration.

Medef

“C’est le transfert par le dirigeant, à un groupe de travail, du processus de décision, dont il a préalablement défini l’objectif et le cadre. C’est la mise en œuvre et le déploiement de cette décision. L’égalité des points de vue des participants en est le principe. Ce n’est ni un processus orienté, ni une vérification, ni une consultation, ni de la cogestion. Elle développe l’intelligence collective tout en faisant participer au changement. »

Cette définition se situe plutôt dans le champ du management, mais on peut retrouver certaines caractéristiques sur l’égalité des points de vue, la participation par exemple.

Une réflexion en 3 dimensions

Qu’il s’agisse des coopérations entre associations, des relations entre une collectivité et le secteur associatif ou des partenariats entreprises-pouvoirs publics-associations, la co-construction est aujourd’hui un mode privilégié pour aborder ces enjeux. Au cours de ces rencontres, nous avons appréhendé le vaste sujet de la co-construction sous 3 angles différents.

Les coopérations inter-associatives

Le secteur fait face à des tensions sur ses ressources (humaines, financières...) qui entraînent des phénomènes de concurrence entre associations. Le développement de coopérations inter-associatives est un moyen de répondre à ces enjeux par la mutualisation, l’innovation, l’auto-organisation, etc. Mais, la coopération n’est pas innée et a besoin d’être accompagnée. AU cours de ces rencontres nous avons cherché à mieux comprendre ces phénomènes de coopération, comment ils naissent ? Comment ils se pérennisent ? Et comment les Maisons des associations peuvent-elles accompagner ce mouvement ?

Les relations pouvoirs publics - associations

Selon leur projet, les acteurs associatifs peuvent être plus ou moins fortement liés à l’action publique. Et ces interactions évoluent au fil du temps. Les études, Paysage associatif français, de Viviane Tchernonog montre, par exemple, une transformation des modes de contractualisation entre pouvoirs publics et secteur associatif, et notamment une diminution du fonctionnement par subvention à la faveur de la commande publique. Et ces modes de relations, la manière dont ils se

structurent sont au cœur des enjeux actuels. En 2014, l’Etat, les collectivités locales et le secteur associatif signaient une version rénovée de la Charte des engagements réciproques. Après l’été 2017, le gouvernement a entamé un processus de définition de sa politique vie associative concerté avec les acteurs, dans lequel le RNMA a pris une part active.

Ces phénomènes traduisent à la fois une évolution des relations, mais aussi une forte interdépendance. La notion de co-construction semble alors une dimension à explorer pour construire un cadre adapté au développement des projets. Comment co-construire entre ces mondes aux conceptions et fonctionnements si différents ? Quel peut être le rôle des Maisons des associations dans l’intermédiation et la structuration de ces relations ?

Le triptyque pouvoirs publics - associations - entreprises

Depuis quelques années, les frontières se floutent entre les rôles de ces trois types d’acteur. Les associations, poussées par la raréfaction des moyens, recherchent une plus grande solvabilité de leurs publics ou se tournent vers partenariats avec des entreprises. Les pouvoirs publics, qui dans une recherche de réduction des déficits publics, externalisent et délèguent de plus en plus de missions. Et le monde de l’entreprise développe de plus en plus d’actions tournées vers les logiques d’intérêt général ou de RSE. En atteste le récent rapport Notat ou même la loi ESS instituant le statut d’ESUS, la porosité entre ces mondes est de plus en plus palpable. Comment se dessine ces nouvelles relations ? L’intérêt général peut-il être co-construit et à quelles conditions ? Et quelle est la place des Maisons des associations dans l’intermédiation entre ces 3 mondes ?



Ouverture des rencontres

Mots d'accueil & propos introductifs



Jean-Paul BRET - maire de Villeurbanne



Grégory AUTIER - co-président du RNMA





RENCONTRE

Associations entre expériences et réflexions

Les 6, 7 et 8 juin, Villeurbanne reçoit les Rencontres nationales des Maisons des associations. Un rendez-vous réservé aux professionnels du secteur associatif pour échanger sur leurs expériences.

Le regroupement des professionnels et des spécialistes du secteur associatif est peu médiatique. Pourtant ces rencontres nationales permettent d'accroître l'efficacité associative, sur l'ensemble du pays. À Villeurbanne, durant trois jours, une centaine de professionnels, d'une vingtaine de villes, membres du Réseau national des Maisons des associations, vont aborder plusieurs thèmes, avec en fil rouge : la co-construction. Ou : Comment faire ensemble ? Seront abordés les liens inter-associations, le rapport

municipalité-secteur associatif ou encore l'articulation entre les pouvoirs publics, les associations et les entreprises.

À Villeurbanne, les participants auront pour objectif de trouver la juste place des Maisons des associations, face aux évolutions rapides de la société. Observateur attentif des pratiques associatives, ce réseau national créé en 1994, se veut également un soutien constant aux associations dont certaines connaissent une fragilité en raison de la faiblesse de leurs moyens, d'une méconnaissance des dispositifs d'aide ou de leur isolement. ■



3 QUESTIONS À

CHRISTELLE GACHET, ADJOINTE À LA VIE ASSOCIATIVE

Pourquoi le thème de la co-construction ?

Christelle Gachet : Il a été proposé de manière collective et il s'agit d'un enjeu essentiel. L'expérience de Villeurbanne dans ce domaine se traduit notamment par l'organisation des Dialogues Ville-Associations, depuis 2014. Le programme des Dialogues est co-construit par la Ville et les associations. L'exemple du site internet collaboratif Wikilleurbanne est une autre belle illustration de la co-construction villeurbannaise, ainsi que la Biennale des associations 2017, dynamisée

par la création des jeux de piste initiés par les associations.

Dans quel contexte ces Rencontres s'inscrivent-elles ?

C.G. : Une centaine de professionnels du secteur associatif seront présents. Une jauge qui permettra d'avoir un point de vue général sur la situation, les évolutions et les nouvelles problématiques des associations. Les Rencontres de Villeurbanne sont une première étape. Elles se poursuivront à Mulhouse, du 12 au 14 décembre.

Pourquoi la ville de Villeurbanne a-t-elle adhéré au Réseau national des maisons des associations, (RNMA) en 2015 ?

C.G. : Pour mener à bien les différentes missions et continuer à développer de nouvelles initiatives en faveur des associations, il me semble important d'échanger régulièrement avec d'autres collectivités ou structures œuvrant dans ce domaine. Un tel échange permet de mutualiser des outils, de développer des relations avec les structures proches et de partager une veille juridique et d'innovation. ■

Mots d'ouverture



**Jean-Paul
BRET**

Maire de Villeurbanne

Bienvenue à Villeurbanne,

Je suis heureux de vous accueillir à l'occasion de ces 48^e Rencontres nationales du Réseau National des Maisons des Associations. Je vais vous parler du lieu où vous êtes, le Palais du Travail, qui est un lieu assez emblématique de l'histoire de la ville et de l'éducation populaire. Initialement, ce quartier des gratte-ciels a été construit dans les années 1930 par le maire M. Lazare Goujon. C'est donc, à l'époque, que l'on a appelé le socialisme municipale, qu'ont été construits l'Hôtel de Ville et le Palais du Travail. A l'origine, le Palais du Travail abritait un dispensaire, le bureau d'aide sociale, un grand théâtre – qui existe toujours et qui a été rénové en 2011 – et le bureau des sociétés et syndicats. Le quartier a également accueilli un ensemble de 1400 logements, dont des logements sociaux. Ce qui pour l'époque était rare en centre-ville et qui reste aujourd'hui une caractéristique de la ville. Cela fait dire à certains que « Villeurbanne est une ville sans bourgeoisie ». Ce qui a, dans une certaine mesure, pu contribuer à l'émergence et au développement de l'économie sociale et solidaire sur le territoire.

Le Palais du Travail fait donc partie des lieux qui sont gérés par le service de la Vie associative, au même titre que le Centre Culturel et de la Vie Associative, la maison Bertly Albrecht et la maison

Carrier. La Ville, depuis ce nouveau mandat, a fortement pris en compte tout ce qui relève de l'économie sociale et solidaire. L'histoire de la ville a amené à ce que l'économie sociale et solidaire soit grandement prise en compte politiquement. Ainsi, beaucoup de structures de l'ESS ont-elles trouvé à Villeurbanne un lieu d'épanouissement ou d'attention.

Et l'histoire de cette ville est aussi une histoire d'affrontement avec la ville de Lyon. La construction de ce quartier des gratte-ciels, avec l'inauguration par Edouard Hériot, a également marqué l'indépendance de la ville vis-à-vis de la ville de Lyon qui a longtemps cherché à l'annexer. Donc cette histoire nous oblige à innover et a été une stimulation identitaire pour cette ville. Ce qui a pu contribuer à ce qu'aujourd'hui nous accueillons les expériences innovantes qui n'auraient pas trouvé leur place ailleurs.

Je vous souhaite de bons travaux et vous remercie pour votre attention.



Grégory AUTIER

Co-président du Réseau National des Maisons des Associations

« Merci Monsieur le Maire pour ces propos d'accueil, nous permettant de faire mieux connaissance avec votre ville, son histoire, de l'apprécier et de voir à quel point vous la connaissez parfaitement.

En vous écoutant, je me suis rendu compte que nous avons quelques points communs, par le territoire d'où je viens. Je viens d'Hérouville-Saint-Clair, commune moyenne à côté de Caen. C'est une ville qui, un peu comme Villeurbanne, s'est battue pour être reconnue comme une ville à part entière et non pas une cité dortoir. L'histoire de Villeurbanne que vous venez de retracer l'exprime également. Il y a la nécessité sur ces territoires, pour pouvoir être reconnus comme des villes à part entière, de devoir expérimenter et d'innover pour être identifié à côté des grosses communes. Et la ville d'où je viens s'est construite ainsi puisque qu'on a eu coutume pendant très longtemps de la qualifier de « ville nouvelle », sachant qu'elle a aujourd'hui quasiment 60 ans. Et grâce à l'action de plusieurs équipes municipales conduites par un Maire, François Geindre, que vous avez connu m'avez-vous dit, et qui comme vous partage fortement le goût pour la culture, celle-ci s'est développée et à progressivement définie son identité urbanistique, culturelle et sociologique de l'autre côté du périphérique, à côté de la ville de Caen.

Autre point commun, quand je parle

d'expérimentation et d'innovation c'est qu'actuellement la ville de Villeurbanne fait partie des 10 territoires en France qui sont territoires « zéro chômeurs », et le territoire d'où je viens est juste à côté de Colombelles qui fait partie des 10 sites en France, et notre MDA a la chance de pouvoir accompagner cette ville au travers d'une association qui s'appelle Atypic, c'est une autre convergence entre nos territoires.

Tout ça pour dire le plaisir que nous avons d'être accueillis aujourd'hui à Villeurbanne. Ca fait sens d'être ici pour nous au niveau du Réseau car sur votre territoire vous êtes à la fois membre en tant que ville adhérente du Réseau depuis 3-4 ans maintenant, et puis l'année dernière le CCO a adhéré à son tour au Réseau national, ce qui fait que la ville adhère ainsi qu'une association locale. C'est là l'essence même du réseau à travers ses membres : ce sont des villes et des associations. Et donc sur Villeurbanne nous retrouvons l'expression de cette réalité du réseau, de cette hybridité, la capacité qu'ont les acteurs associatifs et les collectivités locales ensemble à promouvoir la vie associative de proximité au travers d'outils qu'on appelle des maisons des associations. C'est assez rare comme situation, c'est arrivé dans un passé un peu lointain maintenant, à Saint-Nazaire ou à Avignon par exemple, et c'est désormais le cas ici à Villeurbanne.

Villeurbanne est situé en Région Auvergne-Rhône-Alpes, mais cela vous le savez déjà ! Ce que vous ne savez peut être pas c'est qu'à l'heure actuelle c'est la région dans laquelle le Réseau a son plus fort ancrage en nombre de membres. Nous y avons aujourd'hui 9 membres. Juste devant nos camarades des Hauts-de-France et de PACA, sur la dernière année, la région Auvergne-Rhône-Alpes a dépassé ces deux régions sur lesquelles nous avons également un nombre important de membres.

Concernant les rencontres, elles sont l'ADN du réseau, c'est ce qui fait du concret entre nous.



Il s'agit aujourd'hui de nos 48e rencontres nationales, il faut savoir qu'au rythme de 2 par an, nous aurons la chance l'année prochaine de fêter à la fois les 25 ans du réseau et les 50e rencontres. Ce sont ces rencontres qui donnent sens et donnent vie à notre réseau qui, par la diversité de ses membres et de territoires où nous agissons les uns les autres, fait que l'éloignement géographique nous amène à ne pas nous côtoyer très régulièrement. S'il n'y avait pas ces 2 fois 3 jours par an qui nous permettent de nous retrouver et de partager autour d'un thème des moments à la fois de travail et de convivialité, le réseau ne serait probablement pas ce qu'il est à l'heure actuelle.

Ces rencontres de Villeurbanne seront suivies de celles de Mulhouse où nous serons au mois de décembre. Je situe tout de suite les rencontres de Mulhouse parce que nous sommes sur un moment très particulier, une première pour le réseau, puisque ce thème de la co-construction sous toutes ses formes est un thème fil rouge de l'année 2018. Il est en effet abordé ici sur ces rencontres et nous poursuivrons nos échanges sur ce thème en décembre à Mulhouse. Avec l'ambition qu'on peut avoir qui serait d'arrêter d'en faire un mot « tarte à la crème », utilisé de manière très diverse par tous pour faire bien. L'objectif serait d'essayer de mettre du concret, nous dans le réseau déjà, afin que nous en ayons une définition, un process qui nous rassemble.

A l'heure actuelle, on observe une tendance à vouloir faire dans le «co» : « co-construction », « concertation », « co-production » ... En utilisant ce préfixe, on renvoie la volonté de faire du collectif, de faire ensemble, et ça fait bien de faire ensemble, ça fait bien de faire du collectif, c'est à la mode. Mais c'est une chose que d'employer des mots, c'en est une autre d'en faire une réalité. C'est ce que nous tenterons de faire demain, ainsi que lors des prochaines rencontres, c'est de mettre du contenu concret derrière ces mots

dans le réseau, car ce qui fait aussi sens dans le réseau entre nous c'est de ne pas être sur des discours et des intentions mais d'être sur des actes, et espérons que ce thème nous permette d'y parvenir une nouvelle fois.

Je finirai en remerciant à la fois les équipes de Mulhouse et les équipes de Villeurbanne parce que ce thème de la co-construction a été préparé en amont, ces rencontres ont en effet été co-construites réellement, sincèrement, par un certain nombre de personnes. Pendant ces 2 jours, vous nous verrez un peu plus Alexandre et moi-même sur des propos, mais il y a un travail de back office qui a été effectué ces derniers mois, qui se poursuivra à l'occasion des prochains mois pour préparer la prochaine édition, et s'il n'y avait pas dans ce cadre à la fois les collègues de Mulhouse et les collègues de Villeurbanne, avec les collègues du Réseau qui ont fait un travail préparatoire de grande qualité, nous n'aurions pas les témoignages que nous aurons demain. Donc à l'occasion de ces propos d'accueil je souhaitais dans un premier temps les remercier et les mettre en perspective à l'échelle des échanges que nous allons avoir d'ici à vendredi.

Merci à tous, et je cède la place aux intervenants de la table-ronde qui va bientôt commencer. »



REGARDS CROISÉS : DE LA CONSULTATION À LA CO-CONSTRUCTION DE LA POLITIQUE NATIONALE VIE ASSOCIATIVE

Enseignements, enjeux, premier
bilan et perspectives de la démarche
engagée par l'Etat en décembre 2017

Animation : **Alexandre Bailly** - administrateur du RNMA




Grégory AUTIER - Co-président du RNMA



Jean-Claude BOUAL - Président du Collectif des
Associations Citoyennes



Jean-Benoît DUJOL - Directeur interministériel à la
Jeunesse, DJEPVA (Intervention vidéo)



Yann JOSEAU - Conseiller auprès du Haut-commissaire à
l'ESS, HCESSIS

Mathias LAMARQUE, sous-directeur de l'éducation populaire, DJEPVA (excusé)

Le Mouvement associatif était invité à participer, mais compte tenu d'un agenda très chargé sur cette période, il n'a pas pu être représenté sur cette table ronde.

REGARDS CROISÉS : DE LA CONSULTATION À LA CO-CONSTRUCTION DE LA POLITIQUE NATIONALE VIE ASSOCIATIVE

Enseignements, enjeux, premier bilan et perspectives de la démarche engagée par l'Etat en décembre 2017

INTRODUCTION



Alexandre BAILLY
Administrateur du RNMA, directeur
de la MDA de Montreuil

« Bonjour à toutes et tous,

Merci aux intervenants de cette table-ronde ici présents, Yann JOSEAU, conseiller auprès du Haut-commissaire à l'ESS (M. ITIER), Grégory AUTIER, co-président du RNMA, et Jean-Claude BOUAL, président du Collectif des associations citoyennes.

Dans cette table ronde, nous avons souhaité revenir sur les processus engagés depuis novembre 2017 autour de la politique associative à l'échelle nationale. Lors de la préparation de ces rencontres, nous avons pensé organiser cette table ronde avec des partenaires parties prenantes de cette concertation à savoir les services de l'État avec la DJEPVA dont le représentant n'a malheureusement pas pu se libérer aujourd'hui. M. DUJOL a cependant pu prendre le temps de nous livrer une vidéo qui permettra de revenir sur la concertation qui s'est engagée avec l'Etat et de présenter la méthode utilisée. J'en profite également pour excuser le Mouvement associatif, qui devait être présent et qui est le co-animateur de ce groupe de travail et rédacteur du rapport de propositions pour le développement de la vie associative, fruit de la concertation en cours et qui doit être remis vendredi matin. Le Mouvement associatif organise à l'heure où l'on parle une conférence des régions, suivie de leur assemblée générale demain, ils sont très embêtés de ne pas avoir pu venir.

Lors de cette table ronde, nous allons essentiellement échanger sur la méthode utilisée lors de cette concertation puisque le contenu du rapport n'est pas encore rendu public et ne le sera que vendredi prochain. Je propose de commencer par vous projeter la vidéo de Monsieur DUJOL afin que l'on puisse échanger juste après avec les participants à cette table-ronde. »



Jean-Benoît DUJOL (intervention pré-enregistrée) Délégué interministériel à la Jeunesse, DJEPVA

« Bonjour à tous et à toutes.

J'aurais souhaité être parmi vous pour vos 48^{èmes} Rencontres nationales. Je suis sûr que les travaux seront riches et passionnants. Cela n'a pas été possible. J'en suis désolé, croyez-le bien. Mais je tenais à vous dire quelques mots en ces temps où l'actualité en matière de vie associative est particulièrement riche.



revoir le discours du Premier ministre

Le 9 novembre dernier, le Premier ministre rencontrait les associations dans un contexte compliqué. Certaines des réformes engagées avaient suscité des inquiétudes parmi les associations et il était nécessaire d'expliquer. D'expliquer ce qui avait d'ores et déjà été fait mais aussi de proposer un nouveau cadre de travail. Le Premier ministre a affirmé sa volonté d'être aux côtés des associations, d'être avec elles. Il a précisé « Nous voulons vous aider et vous reconnaître [...] Je m'y engage : nous serons à vos côtés pour vous permettre de vous développer et de mieux réaliser vos missions fondamentales pour notre pays. » ([lire le discours dans son intégralité](#)). Ce sont ses mots. Il a aussi rappelé que la relation qui nous unit ne saurait se résumer à une seule dimension financière.

Le Premier ministre a donc décidé de lancer un processus pour construire avec vous une nouvelle stratégie de développement de la vie associative, en rassemblant tous les acteurs concernés. Ce n'est donc pas une consultation, ni une concertation mais une véritable co-construction de cette stratégie vie associative qui a été proposée. Il ne s'agit pas de jouer sur les mots. Les différences entre ces notions sont fondamentales. Consulter, c'est proposer un projet plus ou moins abouti et solliciter l'avis de nos interlocuteurs. Concerter, c'est un peu plus que cela. Il s'agit de réfléchir, étudier un projet ensemble pour s'entendre. La co-construction va plus loin selon moi. Empreinte d'une part de concertation, elle repose elle aussi sur un diagnostic partagé des atouts et difficultés du secteur et des mesures prises précédemment. Mais les mesures sont étudiées ensemble, les propositions sont faites par les acteurs qui tiennent la plume, et pas par le gouvernement seul.

Evidemment, notre système est fait de telle manière que c'est ensuite le gouvernement qui prend les décisions ; car il a la légitimité des urnes et la confiance du Parlement. Mais la co-construction est aussi différente de la concertation car les mesures sont aussi construites et réalisées ensemble dans le temps. La différence fondamentale entre la concertation et la co-construction est cette répartition des actions à mener pour réaliser la stratégie adoptée. La réfléchir, la produire, l'adopter sont des étapes ; la conduire ensemble en est une autre.

Alors depuis le 9 novembre que s'est-il passé ?

Un mois plus tard, en décembre 2017, nous avons réuni l'ensemble des partenaires des associations et [nous avons lancé trois groupes de travail](#). Ce n'est d'ailleurs pas l'Etat qui a sélectionné les représentants associatifs mais c'est bien le Mouvement associatif qui a organisé cette représentation. Ces groupes ont débuté leurs travaux en janvier pour conclure le 28 février. Cela veut dire 45 jours de réflexion intense. C'est très court, peut-être un peu trop... Mais, cela a imposé une pression très productive et cela a évité que cette phase de construction ne s'enlise dans des considérations trop antagonistes.



Ces trois groupes ont permis de travailler :

- ▶ sur les politiques de soutien et d'accompagnement des associations ;
- ▶ sur les moyens de consolider et de soutenir le développement des activités d'utilité sociale ;
- ▶ ainsi que sur le bénévolat et plus largement l'engagement citoyen.

De ces trois groupes, **je retiens plus particulièrement 7 points :**

- Rendre visible les associations, leurs plus-value ;
- Expérimenter des co-constructions locales ;
- Construire ensemble un parcours d'accompagnement ;
- Soutenir la structuration et l'initiative associative ;
- Mettre en œuvre des solutions quasi sur-mesure ;
- Faciliter le développement de l'engagement tout au long de la vie et
- Reconnaître les engagements collectifs.

C'est le Mouvement associatif qui a, d'une part, supervisé et animé ces groupes et, d'autre part, qui a tenu la plume du rapport. Le RNMA y a pris une part active. Ce ne sont ni l'administration, ni des élus politiques, ni des experts renommés, qui ont remplis ces rôles. C'est une première. Cela ne va pas de soi pour l'administration qui a été habituée à penser à la place des usagers et à autoriser des projets préalablement.

Nous avons innové avec vous et le Mouvement associatif. Nous avons inversé le rapport entre nous. C'est une première et c'est, je le crois un succès. Les travaux ont été extrêmement riches. C'est une belle innovation qui doit se concrétiser par des mesures. Ces mesures ont justement été conçues et perfectionnées par les rapporteurs entre fin février et début avril. Un rapport contenant 59 mesures, a été remis pour avis au Haut conseil à la vie associative le 13 avril dernier et [va être remis officiellement au Premier ministre le 8 juin.](#)

Le Haut conseil est une instance d'experts placée auprès du Premier ministre. Il donne des avis au gouvernement notamment sur les projets de loi et les décrets. Ce Haut conseil a salué le travail accompli et la qualité du rapport. Il est favorable à l'essentiel des mesures présentées. Dans son avis, il a proposé d'en préciser quelques unes, issues de ses travaux antérieurs. Le Haut conseil en a aussi conclu que l'ensemble conséquent de mesures présenté, exige d'identifier des priorités. Il en a estimé certaines plus prioritaires comme le soutien au bénévolat tout au long de la vie, l'accompagnement des associations tout au long de leur existence et la reconnaissance du rôle des associations dans tous les champs de la vie sociale.

Le Mouvement associatif considère que 4 mesures sont plus





structurantes et indispensables. Il s'agit de **l'aide à l'emploi associatif**, du **développement de l'évaluation**, de **fonds plus importants gérés dans le cadre d'un dispositif** comme le [FDVA](#) qui repose sur une association de l'ensemble des parties et bien sûr il s'agit de **l'accompagnement**. Prioriser et programmer dans le temps ne sont pas choses aisées. Le gouvernement va s'y atteler car ce rapport nous invite tous à une mise en œuvre efficace. Des réunions associant les différents ministères vont permettre au Premier ministre d'annoncer cette stratégie dans les prochaines semaines.

Des sujets de moyen terme devront continuer à être investigués. Il sera nécessaire de poursuivre les travaux dans la durée afin à la fois d'assurer le suivi de la mise en œuvre et d'approfondir la réflexion sur certains points. Le ministre s'est engagé sur la poursuite de la méthode qui constitue le pilier de la reconnaissance de la participation des associations à la construction de l'intérêt général. Ce suivi, je me dois de l'organiser dès avant que les décisions ne soient prises. Le site www.associations.gouv.fr servira de principale source d'information. Il nous permettra de relayer les travaux, les avancées réglementaires mais aussi législatives ou encore les plans sectoriels.

Par exemple, dans le domaine de la politique de la ville, un travail de co-construction a été engagé depuis novembre 2017 après le [discours de Tourcoing](#). Le 22 mai, le président de la République a précisé qu'il ne ferait pas un énième plan mais [il a dessiné des mesures](#) qui sont essentielles en matière de financement comme l'arrêt des appels à projets dans ce secteur.

En matière d'économie sociale et solidaire, un programme est construit avec le conseil supérieur de l'ESS depuis octobre 2017. Un rapport sera prochainement remis au Gouvernement.

Sur la formation professionnelle, le parcours du projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel a débuté. Il confirme le compte d'engagement citoyen et clarifie les conditions dans lesquelles les associations seront tenues de financer l'apprentissage et la formation professionnelle.

Nos travaux font des émules. Les parlementaires du groupe Modem ont proposé une proposition de loi sur le bénévolat qui a été adoptée par l'Assemblée nationale le mois dernier.

Vous le voyez, le travail ne manque pas. La démarche innovante que nous avons conduite trouve des échos. Je n'ai absolument aucun doute sur le fait que la stratégie que nous allons continuer à conduire sur les quatre années restantes de ce quinquennat, sera ambitieuse et un tournant pour la vie associative.

Je vous remercie et je vous souhaite un plein succès pour vos rencontres nationales. »

Alexandre BAILLY - RNMA : « Dans cette table ronde, je propose que les intervenants exposent, dans un premier temps, leur ressenti, leur vision de cette concertation. »



Jean-Claude BOUAL
Président du Collectif des
associations citoyennes



« J'aimerais revenir sur la façon dont nous avons abouti au processus décrit par M. DUJOL.

Fin août 2017, le gouvernement a annoncé la fin des contrats aidés. Cela a suscité une émotion extrêmement forte dans l'ensemble du monde associatif et au-delà chez les élus. Il y a eu toute une série de prises de position contre cette suppression brutale, non concertée, qui a eu des conséquences immédiates très violentes pour les associations. Des contrats n'ont pas pu être renouvelés, des salariés se sont retrouvés du jour au lendemain au chômage, alors qu'ils avaient prévu de poursuivre normalement leur travail, une fois leurs contrats renouvelés. Beaucoup d'associations ont été amenées à diminuer leur activité de façon très importante, un nombre non négligeable (bien que nous n'ayons pas de statistiques pour le prouver) ont disparu. Dès le début, les conséquences ont été très graves et le processus se poursuit au fur et à mesure de l'échéance des contrats aidés. Le contrat « [parcours emploi compétences](#) » (PEC) que le gouvernement a mis en place ne répond pas à cette situation. Ces contrats sont beaucoup plus contraints, ils intéressent essentiellement des grands réseaux qui ont les moyens de rentrer dans ce nouveau processus, les petites et moyennes associations ne le peuvent pas.

À l'automne 2017, devant la grande émotion du réseau associatif, le Collectif des associations citoyennes a appelé à des actions. Il n'était pas le seul, il l'a fait avec des réseaux adhérents collectifs, il y a eu de nombreuses discussions avec des réseaux associatifs. Nous avons appelé à des journées d'action avec des syndicats de salariés du monde associatif. Cela s'est traduit par [une journée d'action le 18 octobre 2017](#), une seconde journée d'action était prévue le 8 novembre. Or, le 9 novembre, le Premier ministre a rencontré les associations, je pense que cela n'était pas sans rapport.

Il a proposé des réunions, une concertation avec un calendrier extrêmement serré. Après débat, le Collectif des associations citoyennes a décidé de participer pleinement aux 2 réunions plénières, à la première ayant défini les principes, les 3 groupes de travaux dont M. DUJOL a fait état et à la séance de clôture à la fin du mois de février 2018.

Au cours de ces 2 mois, le travail a été très important, les réseaux et les associations se sont mobilisés, la DJEPVA a joué le jeu. Le Mouvement associatif a piloté les groupes de travail avec la DJEPVA. Le résultat n'est pas négligeable du point de vue de son contenu. Lorsque le rapport sera rendu public, nous détaillerons le contenu des propositions. **Si, dans leur ensemble, ces propositions étaient mises en œuvre, la situation du monde associatif serait améliorée. Elles touchent beaucoup de domaines : la reconnaissance des associations, une meilleure connaissance de ce qu'elles sont, la fiscalité, les subventions, etc.**



Nous ne sommes pas au bout de notre peine. Les 59 propositions de ce rapport sont intéressantes, mais elles ne définissent pas encore une vraie politique offensive, dynamique, capable de répondre aux besoins de l'ensemble du monde associatif. Les difficultés que rencontre le monde associatif, la diminution des subventions, l'augmentation des appels à projets, l'augmentation des appels d'offres et de la commande publique ne sont pas l'apanage de ce gouvernement, cela avait commencé bien avant. Le monde associatif est en difficulté depuis longtemps. Il faut encore travailler pour sortir de cette situation fort dommageable. Dans certains quartiers, les associations empêchent que la société éclate, elles empêchent certaines violences. Je ne suis pas sûr que cette dimension ait été prise en compte, ce qui s'est passé avec le rapport BORLOO en témoigne : il y a encore du travail à réaliser pour que les apports sociétaux et économiques des associations soient mis en évidence dans le monde d'aujourd'hui.

Il faut envisager la suite, y compris la préparation du budget 2019, car nous avons été amenés à prendre une initiative au niveau du Collectif des associations citoyennes. Nous souhaitons continuer la mobilisation pour que certaines propositions se concrétisent, que le débat soit poursuivi. Ce qui s'est passé en janvier/février 2018 et ce qui se passera vendredi prochain ne sont que le début d'un processus qui doit être prolongé par le débat et la mobilisation afin d'aboutir à une politique dynamique sur l'ensemble du monde associatif.



Grégory AUTIER
Co-président du RNMA

« Je vais vous faire part du regard du RNMA sur le process. Alexandre BAILLY et moi-même avons participé à cette concertation nationale. Avant d'entrer dans des propos indiquant notre désaccord, je remercie M. DUJOL pour sa présentation vidéo et la clarté des propos exprimés. Cela a été le cas sur tous les temps de travail qu'il a vécu lors de cette concertation. Le regard qu'il porte et la façon dont il définit les mots qui ont un sens est respectable et nous ne pouvons qu'y porter crédit. Mais cela montre le décalage pour quelqu'un qui est « de l'autre côté de la barrière ». En novembre 2017, une démarche « de concertation ambitieuse » a débuté sur la vie associative. Les mots ayant un sens, il faut revenir sur la sémantique.

En fonction de sa culture, de sa posture, parfois de sa sincérité ou de sa subjectivité, il est possible de ressentir ce que d'autres appellent « concertation », « consultation », « co-construction ». Selon la place qu'on occupe, sa culture, etc. il est possible d'avoir des interprétations différentes d'un même terme.

C'est ce qui fait toute la complexité et la richesse d'un sujet sur la participation. Nous utilisons des mots qui n'ont pas fait l'objet d'une définition normative. Donc, les uns et les autres auront des interprétations différentes. Pour la Commission nationale du débat public, **la concertation est « une attitude globale de demande d'avis sur un projet par la consultation de personnes intéressées par une décision avant qu'elle ne soit prise »**. Bien ! Cela se respecte, mais quand des membres de cette commission nationale s'expriment au regard de cette définition, nous ne pouvons qu'être en désaccord. D'autres diront que **la concertation est un « processus de construction collective**



de vision, d'objectifs, de projets communs en vue d'agir ou de décider ensemble ; cela repose sur un dialogue coopératif entre plusieurs parties prenantes et vise à construire de nouvelles coordinations autour d'un problème ou d'un sujet ». De ce fait, nous pouvons exprimer un désaccord sur le fond, parce que nous ne nous sommes pas accordés sur le sens des mots. N'ayant pas la même culture, la même vision, il ne faut pas s'étonner que le dialogue n'existe pas.

Mon but n'est pas de faire une réponse à M. DUJOL, d'autant plus qu'il n'est pas là, et grand merci à lui d'avoir pris la responsabilité de faire cette vidéo et de tenir les propos que nous avons entendus. Mais, en tant que représentant du RNMA et acteurs de cette concertation, nous n'avons pas vécu ce qu'il décrit. De façon plutôt bien intentionnée, je dirais que nous avons eu une consultation, mais nous n'étions pas dans la co-construction au regard de nos codes culturels, de ce que défend le Réseau. Pour autant, son avis se respecte, ma définition n'est pas forcément la bonne et la sienne non plus : il faut s'accorder sur cette définition. C'est le point de départ pour un éventuel travail en commun.

Ce que nous avons eu, ce à quoi nous avons participé, ce sont des réunions très intéressantes sur le fond. Ce qui a permis un dialogue et des discussions entre des acteurs associatifs qui pour certains n'avaient jamais dialogué. Dans les espaces dans lesquels nous nous sommes retrouvés, très souvent nous ne voyions plus qui parlait au nom de quoi, mais nous voyions des personnes intéressées par un sujet, qui partageaient leurs visions. Au fur et à mesure des discussions apparaissaient des propositions. C'était extrêmement riche. Lorsque M. DUJOL dit que la méthode a été changée, c'est au moins un résultat de cette démarche. Et c'est extrêmement intéressant.

Cependant, les services de l'État présents n'étaient pas des politiques, mais des techniciens qui étaient présents pour compléter, informer. Il ne s'agissait pas d'un dialogue complet et libre. Il ne s'agissait pas de partager des visions diverses pour trouver une résolution. Les services de l'État étaient dans une écoute très forte, très active, ils nous ont parfois informés de ce qui serait possible ou non, à cause d'une machinerie dont il nous expliquait les rouages. Je répète que c'était très riche, mais à aucun moment ils n'ont présenté de projets, jamais ils ne nous ont dit : « nous entendons vos propos et ensemble nous trouverons une solution ». Ce n'était pas leur mandat. Comme prévu, les ministres sont arrivés pour la remise d'une synthèse, ils étaient dans une posture d'écoute. Ils nous ont dit que nous arrivions au terme d'une première phase, qu'ils allaient prendre connaissance de nos travaux, ils n'étaient pas là pour dire « oui » ou « non », exprimer leurs souhaits ou ce qu'ils refuseraient, ce qui aurait été un dialogue. Ils étaient présents, c'est tout, et ils allaient faire un rapport qui sera celui du secteur associatif, porté par le Mouvement associatif dans lequel nous nous retrouvons. C'est une belle synthèse, et comme le dit Jean-Claude BOUAL, si ce document de travail est exploité, ce serait une bonne chose.

Qu'attendons-nous ? Nous n'attendons pas que la remise du rapport fasse bouger les choses, qu'il nous soit dit : « sur les 59 propositions, nous en prenons 6 dans la liste du père Noël, soyez contents que nous vous ayons entendus ». Ce ne serait vraiment pas une concertation. Nous espérons qu'à partir de ce document de travail, un travail interministériel ait lieu et que nous revenions ensuite à la table de discussion. Alors, nous ferions ensemble les ajustements, puis l'État prendrait ses décisions. Comme l'exprime M. DUJOL, finalement l'État décide, ce qui est normal. Mais les travaux de Sherry ARNSTEIN sur la participation précise que l'expertise est partagée, mais pas le pouvoir. Il y a un pouvoir légitime, si la décision qu'il prend est au minimum une consolidation de tous nos échanges, l'écoute active et l'entente étaient là. Voilà ce que



nous pouvons chercher à défendre sur le process.

Tout en respectant ses propos, je suis perplexe quand M. DUJOL dit : « le rapport Borloo c'est de la co-construction ». Non. Surtout en voyant les miettes qui en ressortiront. Aujourd'hui, la crainte est d'être broyés par une mâchoire et d'avoir une déception finale... ou peut-être pas. Nous pouvons espérer que la remise du rapport sera une étape préalable à une intervention interministérielle, et qu'ensuite nous retournerons discuter. S'il en est ainsi, le process sera très satisfaisant. Un doute existe cependant. Il est fou que nous ayons dû travailler au pas de course, en 45 jours, parce que la temporalité budgétaire nécessitait d'aller vite. Or, en enlevant le temps d'écriture du rapport par le Mouvement associatif, cela fait 60 jours que nous attendons ! Ce n'est pas un bon signal. Cela nous fait avoir hâte de lire ce rapport et de connaître la suite qu'en donnera l'État. Tout le monde est d'accord sur le fait qu'il s'agit d'une étape. Espérons que nous ne soyons pas déçus. »



Yann JOSEAU

Conseiller auprès du Haut-commissaire à l'ESS



« Je vous remercie de votre invitation. Il n'était pas forcément évident de venir mais je me faisais un point d'honneur à être présent aujourd'hui. Je suis conseiller auprès du Haut-commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale, de M. Christophe ITIER logé au ministère de la Transition écologique et solidaire, sous l'égide de M. Nicolas HULOT. Il ne vous aura pas échappé que les politiques « vie associative » sont en charge du ministère de l'Éducation nationale, sous l'égide de M. Jean-Michel BLANQUER. Alors, pourquoi sommes-nous dans le tour de table ?

Concernant la politique que le gouvernement veut mener dans le cadre de l'Économie sociale et solidaire, nous ne pouvons pas faire l'impasse de la vie associative : 80 % des acteurs de l'ESS sont des associations. Notre calendrier de production ESS était suffisamment ambitieux pour que nous ayons comme objectif de définir la politique ESS de l'État avant l'été. J'ai pris mes fonctions au moment où les choses ont commencé à se construire, lors de la phase de concertation. Le Haut-commissariat a été invité à faire partie du tour de table, il était pour nous évident d'y participer et de le faire rapidement étant donné nos travaux de production et l'intérêt de les compléter par les travaux « vie associative ».

Le ministère de l'Éducation nationale pilote cet événement sous la direction de M. DUJOL. Nous avons participé aux réunions et poussé pour que les choses se fassent, nous avons peut-être été un peu responsables du calendrier, car nous souhaitions que des résultats intéressants apparaissent. Plus vite les associations auraient émis des souhaits, plus vite nous pourrions les faire résonner ensemble, de façon à ce que dans le cadre de l'ESS, nos propositions puissent être fructueuses pour les associations.

J'ai assisté à toutes les réunions, je connais un peu la vie associative, surtout ce qui concerne le Nord de



la France. J'ai trouvé que la pression qui a été mise sur la temporalité du processus a été productive. En tout cas, la pression a permis aux acteurs associatifs d'arriver à trouver des accords assez rapidement. De mon expérience avec les associations, j'avais le sentiment que dans une période aussi courte, il était compliqué d'arriver à une synthèse qui convienne à tout le monde. Ce point a été particulièrement positif. Les choses étaient compliquées pour les acteurs de l'État. Je n'avais pas identifié à quel point la position de ses représentants était complexe. Ils ne savaient pas s'ils pouvaient parler, donner leur avis. **Très vite, l'exercice à impliquer de passer d'une écriture à plusieurs crayons à une écriture à un seul crayon : celui des acteurs associatifs, dans un processus de structuration de leur parole commune et d'écriture d'un rapport à nous présenter. Cette phase a été assez courte.**

Je tiens à rectifier quelques points. Je ne suis pas technicien, je travaille dans un cabinet ministériel, la parole que je porte est politique. Il n'y avait donc pas que des techniciens dans le tour de table.

De manière générale, j'ai trouvé qu'il y avait un manque cruel de représentants des politiques territoriales dont nous connaissons tous le poids. Nous n'étions pas au rendez-vous sur ce casting, sachant que cela aurait été complexe. Si j'avais été le seul à faire la liste des participants, je serais allé chercher des services de l'État en région, des acteurs régionaux en nombre plus important. Nous avons beaucoup d'acteurs nationaux ; or, nous connaissons les décalages apparaissant parfois entre le national et le régional. Cela se retrouve dans la rédaction du rapport, il est un peu éloigné du terrain. Cet avis n'engage que moi.

En ce qui concerne le calendrier, la remise officielle de ce rapport au Premier ministre est une volonté des acteurs associatifs. J'avais conseillé de ne pas faire cette phase, parce qu'il est compliqué d'arriver à trouver une demi-heure ou une heure dans l'agenda d'un Premier ministre. Avoir « perdu » 2 mois ou 2 mois et demi n'est pas un mauvais signal, cela signifie simplement qu'à partir du moment où les acteurs associatifs demandent à remettre officiellement ce rapport au Premier ministre, ils doivent en assumer les conséquences, entre autres le délai nécessaire pour le rencontrer.

Nous n'aborderons pas le fond, car c'est l'étape suivante. Vous comprendrez que je ne peux pas me positionner du fait que je ne peux pas anticiper les annonces du Premier ministre. L'enjeu est la suite, des annonces indiquent qu'il se passera quelque chose dans les semaines à venir. **Mais c'est à la fin du processus que nous saurons s'il fonctionne ou non et vous y avez un rôle à jouer. Vous devez définir maintenant la position des acteurs pour faire une réalité de cette promesse de co-construction des politiques publiques.**

La troisième partie de notre échange sera sur la théorie à la pratique. Je comprends qu'il y ait des craintes et qu'il y ait de l'espoir : il en a été ainsi tout au long du processus. Nous avons été d'accord sur le fait que certains sujets devaient être traités rapidement, que d'autres demandent du temps. Je répète que c'est le processus qui va suivre qui est important. »



Alexandre BAILLY - RNMA : « Je vais rappeler les thématiques de nos 3 groupes de travail, nous prendrons en compte les 7 priorités citées par M. DUJOL ainsi que celles du Mouvement associatif. Cela indiquera notre cap. Puis je demanderai à chacun de faire part de ce qu'il trouve important, ce qui est envisagé pour la suite. Cette partie sera clôturée par un échange avec la salle.

Les 3 groupes de travail ont abordé la politique de soutien et d'accompagnement des associations, la façon de consolider et soutenir le développement des activités d'utilité sociale, le bénévolat.

La présentation de Monsieur DUJOL mentionne qu'il faudrait :

- ▶ reconnaître les associations avec leurs plus-values,
- ▶ expérimenter les co-constructions locales,
- ▶ construire ensemble un parcours d'accompagnement,
- ▶ mettre en œuvre des solutions sur mesure,
- ▶ soutenir la structuration et l'initiative associatives,
- ▶ faciliter le développement de l'engagement tout au long de la vie et
- ▶ reconnaître les engagements comme des engagements collectifs.

Pour sa part, le Mouvement associatif a proposé des mesures particulièrement structurantes et indispensables : l'aide à l'emploi associatif, le développement de soutiens importants, notamment dans le cadre du FDVA et le développement de l'évaluation. **Quel regard portez-vous sur ces priorités ? »**



Jean-Claude BOUAL
Président du Collectif des
associations citoyennes

Les sujets définis sont très généraux, ils demandent une poursuite des discussions.

Pour l'évaluation, que voulons-nous faire concrètement ? Quels critères faut-il choisir ? Il ne faut pas faire de l'évaluation sans discuter a priori des critères retenus au regard du rôle des associations dans la vie du pays, et globalement dans la vie, aussi bien pour la cohésion sociale sur les territoires que pour les apports économiques, les coûts évités. Nous sommes convaincus qu'un euro de subventions donné à une association est un investissement qui rapporte plusieurs euros à la société. Ce n'est pas une dépense, ne serait-ce que pour des collectivités dans le cas de violences : les associations ont permis que dans une ville, dans un quartier, les habitants puissent vivre dans de bonnes conditions. Ce n'est qu'un exemple, il faut encore travailler sur toutes les priorités définies. Nous avons écrit au Premier ministre pour lui demander que le processus ne traîne pas trop. Je connais les contraintes d'agenda d'un ministre ou d'un Premier ministre, mais le choix des dates des rencontres est aussi un signe politique sur les priorités.

Au-delà de la durée, il y a les moyens. Dans la vidéo proposée par M. DUJOL, comme dans les 4 priorités du Mouvement associatif, il y a « abonder les fonds ». Mais, il n'y a aucun chiffrage, il n'y en a pas plus



dans le rapport. **D'après nos calculs tenant compte des conséquences de l'arrêt des emplois aidés, au budget 2019, il faudrait 1 milliard d'euros pour le monde associatif.**

Cette somme n'est pas énorme, d'autant plus qu'une fois investi, il en rapportera plusieurs. Il est urgent de le dire parce que les propositions sont faites, qu'il faut prendre en compte la suppression de la réserve parlementaire (25 M€) et les budgets sont en train d'être bouclés. Dans ses grandes lignes, le budget est défini par le « semestre européen » : les grandes lignes de budget de chaque État membre sont définies en Conseil des ministres des Finances en mars/avril. Sur cette base, chaque État rédige un rapport et fait des propositions, puis le Conseil européen de juin vote des recommandations. Les recommandations pour la France sont rédigées, connues et la Commission demande de prévoir rapidement des réformes (ex. Cap 2022), car il faut encore réduire les dépenses publiques.



Cela aura des conséquences sur le monde associatif, il faut connaître les gages auxquels les associations auront droit. Les marges de manœuvre doivent se situer dans le cadre de ces recommandations, le gouvernement fait un projet de budget qui est soumis à la Commission qui doit donner son avis le 15 octobre. Ce n'est qu'à réception de cet avis que le gouvernement ajuste son budget en fonction des observations reçues, le soumet à l'Assemblée nationale puis au Sénat. Donc, le processus communautaire joue un rôle essentiel. Cela nous a conduits à demander au Premier ministre de prévoir une enveloppe pour la mise en œuvre d'une politique dynamique du monde associatif. Ce sera un signal vraiment concret sur la vision gouvernementale du développement du monde associatif en 2019 et dans les années suivantes.

Dès que le Premier ministre fera part de ce qu'il a retenu du rapport, il faudra poursuivre les discussions sur les sujets abordés précédemment, selon les priorités définies.

Le Collectif des associations citoyennes a comme priorité les libertés et les droits associatifs, car ils sont fortement restreints aujourd'hui. L'exemple des réfugiés est frappant, depuis 7 ans, il y a eu 16 lois touchant à la lutte contre le terrorisme, l'état d'urgence a été banalisé dans la loi, ce qui pose des problèmes y compris à l'ONU et dans d'autres instances internationales parce que certaines dispositions sont contraires aux engagements de la France dans des textes internationaux. Le mouvement associatif doit être libre pour faire face à ses responsabilités et qu'il puisse réaliser le travail qu'il doit faire dans la société. »

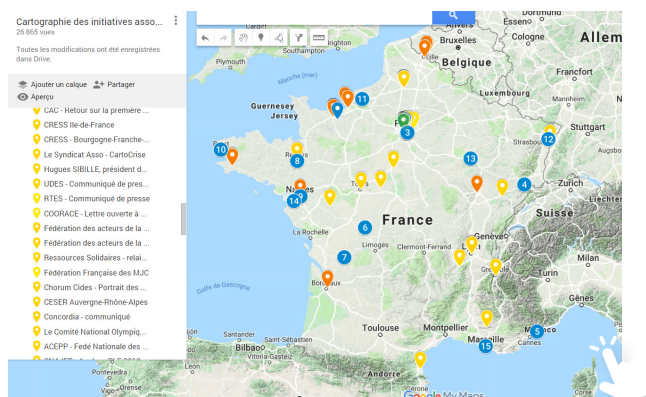


Grégory AUTIER
Co-président du RNMA

« Yann JOSEAU a participé à la concertation, son poste est éminemment politique, mais il était le seul conseiller. Dans les groupes auxquels j'ai participé, il a été le plus actif à proposer. Mais cela tient à son poste : les autres représentants de l'État ne pouvaient pas aller jusqu'à ce niveau d'intervention. Ils ne connaissaient pas leur marge de manœuvre, et ne sachant pas, ils ne tenaient pas de propos autres que des compléments techniques ou du décryptage.

La mise en œuvre de cette concertation a fait qu'elle prenait en compte presque exclusivement des acteurs nationaux. **Mais, le RNMA a cette singularité d'être un acteur national qui est la consolidation d'acteurs locaux. Les propos que nous avons portés correspondent aux contributions faites au sein du Réseau, nous n'étions que porte-voix de situations locales.**

Quand M. DUJOL a dit que le RNMA a eu un rôle actif, c'est parce que comme d'autres, nous avons essayé d'apporter du concret, du vécu derrière les mots (cf. [La cartographie des initiatives associatives mise en place suite à la diminution des contrats aidés](#)), de ne pas être dans un processus incantatoire. Nous pouvions justifier l'importance de nos propositions. Nous comprenons qu'il faut du temps, que le calendrier du Premier ministre est contraint. Dans la méthode, la remise du rapport est symbolique, à nos yeux c'est une reconnaissance importante, nous nous sommes peut-être trompés. L'avenir nous le dira. Notre ressenti est que les situations se dégradent, car en face, rien n'est proposé pour enrayer cette détérioration. Nous en sommes à penser qu'il est trop tard pour agir en 2019, que cela ne sera possible qu'en 2020. Mais certaines petites associations adhérentes de nos Maisons vont être dissoutes, des emplois vont disparaître, car avant que le remède proposé fasse effet, cela amènera à fin 2020 voire début 2021. C'est ce que la temporalité nous fait craindre.



Le RNMA a également un vrai rôle à jouer avec les collectivités puisque le fait d'être hybride nous amène à apporter des expériences de collectivités. Il y a un souci réel : les associations qui représentent les collectivités étaient absentes ou en posture d'écoute, faisant état de leurs difficultés à être écoutées en interne. Définir une politique Vie associative dans notre pays, sans tenir compte des collectivités, c'est rater l'objectif. Si la concertation ne se fait qu'entre l'État et les acteurs associatifs, il manquera une partie prenante essentielle et si elle ne s'exprime pas, ne propose pas, le projet quoique ambitieux sera imparfait. Au sein du RNMA, nous avons des retours de collectivités, nous avons donc pu faire passer un certain nombre de propos, mais c'est totalement insuffisant. Les 80 maisons municipales dont nous sommes le porte-parole ne sont pas représentatives. Les membres « collectivités » du RNMA



doivent entendre qu'ils ont des instances de représentation : Association des régions de France, Assemblée des départements de France, Association des maires de France et autres qui doivent jouer leurs rôles. Sinon, nous moulinerons dans le vide.

Ensuite, sur le jeu des propositions et des actions, nous nous sommes concertés avec le Mouvement associatif et le CAC pour faire ressortir quelques propositions, qu'il y ait une synthèse du rapport, lui-même étant une synthèse des propositions. La question n'est pas de définir des actions à mener, mais bien l'ambition du monde associatif dans la société. Toutes les actions répondant à cette ambition seront bonnes, légitimes ; il faudra ensuite déterminer les priorités. Actuellement, nous défendons 6 ou 7 propositions, mais c'est peut-être une erreur. Car des actions qui ne sont pas accrochées à des objectifs clairs, à une ambition seront des coups d'épée dans l'eau. Voir presque toutes les propositions retenues ne sera pas un succès. Cela ne constitue pas un projet : lorsque nous accompagnons un projet associatif, nous répétons aux responsables que ce n'est pas ce qui est fait qui est important, mais pourquoi cela est fait. **Nous devons arriver à nous mettre d'accord sur l'ambition d'avoir une vie associative reconnue, dynamique, autonome, dans le cadre d'un partenariat positif avec la puissance publique. Le RNMA doit garder cela en tête, doit le défendre.** Il ne doit pas retenir par exemple le développement des observatoires qui est intéressant, la connaissance associative qui est encore mieux, l'accompagnement qui est notre cœur de métier. Les 7 mesures présentées par M. DUJOL semblent parfaites, nous ne pouvons formuler aucun désaccord. Il en est de même pour celles du Mouvement associatif, bien qu'il soit surprenant de constater qu'il défendait le rapport dans sa globalité et qu'il propose maintenant 4 mesures. Je répète qu'aujourd'hui l'enjeu n'est pas d'obtenir des mesures, mais de définir une politique : celle de se mettre d'accord sur une ambition. C'est sur ce point que la discussion doit se poursuivre au cours de la prochaine étape, des projets qui s'additionnent à d'autres projets et non qui s'opposent. Nos visions ne sont pas Nord/Sud, y compris avec les services de l'État. Nous ne devons pas caricaturer, nous n'avons pas en face de nous des ennemis. Des écarts pourront apparaître sur les façons d'arriver aux objectifs. »



Yann JOSEAU
Conseiller auprès du Haut-commissaire à l'ESS

« Je répète que je ne peux pas engager le gouvernement sur les contenus : je ne sais pas où nous allons, je ne connais pas le process, mais j'ai quelques analyses **personnelles**.

Vous voyez comment cela marche. Pour aller chercher des moyens, il faut des ambitions. Depuis très longtemps, les associations ont dit : « plus d'argent, plus d'argent et encore plus d'argent ». Pendant toute la phase de concertation, je n'ai pas arrêté de dire de fixer des ambitions et de travailler sur leur mise en œuvre technique. Nous avons un peu tendance à être dans le YAKA, dans des ambitions un peu molles.



L'enjeu est d'avoir de vraies ambitions et d'avoir les moyens techniques de les mener. Depuis les années 1990, le milieu associatif dit toujours la même chose. Cela fonctionne, donc la même méthode est utilisée : les associations présentent leurs projets et disent plus de sous, plus de sous, plus de sous. Si la Vie associative est capable de porter un projet ambitieux, elle aura plus de moyens. Cela n'engage que moi, mais je trouve que nous sommes un peu en deçà en ce qui concerne l'ambition. Pour l'emploi, si ce qui ressort est de demander une vraie politique de l'emploi, cela ne suffira pas. En prenant un peu de hauteur, nous constatons que toutes les politiques de développement de la Vie associative ont été posées entre les années 1960 et les années 1980. Tous les dispositifs existants datent de cette période, ensuite, ils ont été adaptés pour rester dans les clous. Nous ne sommes plus dans cet environnement, il faut porter des ambitions différentes. Il faut savoir comment fixer 2 ou 3 ambitions qui soient vraies, les moyens suivront.

Je vois comment cela se passe dans le gouvernement aujourd'hui, des moyens sont injectés s'il y a des ambitions.



Par exemple, sur French Impact, il est annoncé 1,5 milliard sur le quinquennat. Je précise que pour obtenir 1 milliard, il faut en demander 2. Qu'est-ce que [French Impact](#) ?

Il n'y a jamais eu autant d'argent annoncé pour un projet gouvernemental qui touche l'ESS. Mais l'histoire racontée, l'ambition donnée, le rythme sont différents. Des ministres viennent nous voir, car ils sont très intéressés, veulent financer. Nos intérêts sont communs, la vie associative est un bien commun qui n'appartient à personne ; si, autrefois à

l'État quand il avait des finances, il n'en a plus. Il faut faire cette mutation, la Charte des engagements réciproques fixe ce cadre. Elle dit que les acteurs sont les collectivités et l'État, qui main dans la main doivent avoir une ambition commune.

Pour revenir sur les emplois aidés, le Haut-commissaire à l'ESS dit toujours que les emplois aidés sont une drogue dure dont le fournisseur est l'État. Il y a 4 ou 5 ans, l'État est venu vous demander de prendre des emplois aidés, les associations ont répondu que ce n'était pas pour elles, qu'elles ne savaient pas faire. L'insertion par l'économie est un métier, les associations ont résisté, puis elles se sont adaptées. Mais quelques années après, quand les emplois aidés sont supprimés, tout le monde hurle que cela remet en cause le modèle économique des associations. C'est tout et son contraire. En prenant un peu de hauteur sur ce point, il faudrait savoir si les associations ont intérêt à avoir un modèle économique qui s'appuie sur des outils d'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi. Posons-nous cette question. Parcours Emploi Compétences, qu'est-ce que ça signifie ? Quand vous embauchez quelqu'un en contrat aidé, c'est lui offrir un parcours d'insertion. Vous pouvez vous rapprocher de votre [DIRECCTE](#), nous sommes en dessous des objectifs. Toutes les associations qui sont en mesure de faire de l'accompagnement dans le cadre de l'insertion professionnelle doivent y aller. »



Echanges avec la salle



Patrick GERBER - MDA de Strasbourg : « Je trouve que cette démarche est au moins une initiative intéressante, parce qu'elle met autour de la table des acteurs associatifs. Il est rare de réussir à mettre autour d'une table, tous les acteurs associatifs pour essayer de parler d'une même voix. Il faudrait le faire plus souvent car, d'autres secteurs d'activité sont très forts sur ce point, pour faire du lobbying, alors que nous ne sommes pas des professionnels dans ce domaine. Je suis également président d'Alsace Mouvement associatif, et j'ai fait le choix d'ouvrir très largement (la Maison des associations en fait partie) : nous sommes 25 membres. Donc, nous ne gardons pas que les secteurs associatifs historiques et aujourd'hui, cette initiative nationale devrait permettre à tout le monde d'adhérer dans une démarche globale. C'est important parce que cela nous permet d'avoir en face de l'État, en face des collectivités une exigence que nous n'avons pas quand on est divisé. Revenons à la mobilisation de novembre 2017 sur les emplois aidés, nous en avons organisé une. Nous avons fait une manifestation, nous étions une cinquantaine dans l'espace public, nous étions ridicules. Nous ne sommes pas capables de mobiliser nos troupes et de parler d'une seule voix. C'est le rôle de chacun des acteurs de le faire.

Ce qui me surprend dans cette démarche dite de « politique nationale », c'est que de très nombreux acteurs commencent à se mêler de cette affaire. Commençons par nos camarades députés qui commencent à vouloir rédiger un texte de loi, faire une proposition de loi. Certaines sont votées, d'autres adoptées... cela commence à être une cacophonie.

J'ai eu la chance de lire le rapport, je prends un exemple, une mission d'évaluation a été lancée sur le FDVA pour aller voir dans les territoires, quels sont les acteurs, les critères d'attribution... Il faut être présent dans ces processus, apporter des éléments à faire remonter et nous nous sommes positionnés. Nous ne sommes pas contre les évaluations, mais pour mettre sur la table les vrais enjeux.

Comme 80 % des associations font partie de l'ESS, si nous regardons la part qui est dévolue aux associations dans les statuts de la CRESS... vous êtes un peu mis en difficulté. »



Brigitte BOURGOIS - MAAM (Amiens) : « Nous sommes quelques-uns à avoir assisté à une réunion organisée par notre DIRECCTE, sur le « Parcours Emploi Compétences » : les associations devaient y aller. Mon collègue ici présent l'a dit : le contrat de confiance est à reconstruire avec l'État. C'est un contrat de 12 mois, l'aide financière est de 50 %, et l'offre de formation n'existe pas sur les territoires. Je ne vais pas envoyer quelqu'un d'extrêmement éloigné de l'emploi en formation à Lille ou à Paris, je n'en ai pas les moyens et UNIFORMATION ne prendra pas cette formation en charge. Même les grosses structures vont devoir réfléchir. Nous n'irons pas dans ce dispositif, les risques sont trop importants. La réforme de la formation professionnelle est en cours, en parallèle du [PEC](#), il faudrait un vrai financement de la formation des personnes très éloignées de l'emploi, car ce n'est pas aux associations de former ce public. Ça suffit. »



Yann JOSEAU - conseiller auprès du Haut-commissaire à l'ESS : « 20 M€ sont prévus pour la formation des personnes en insertion par l'activité économique. »



Johan BALAGEAS - APROSEP (Guyane) : « Il faut prendre garde de ne pas participer à une mascarade. Il n'est pas possible de laisser dire que la politique nationale pour la vie associative a été co-construite, s'il n'est pas tenu compte de ce que nous avons apporté. Il faut être vigilant sur ce point. La première question à poser est : « quelle société voulons-nous ? » Or, je lis dans les propositions qu'il s'agit d'une société de l'engagement pour l'utilité sociale. Ce que je lis entre les lignes, c'est qu'il va falloir que nous ayons beaucoup de bénévoles pour s'occuper de ce que l'État ne prendra pas en charge, notamment sur le social. Nous ne devons pas être naïfs, la loi 1901 est une loi qui permet aux contrepouvoirs de s'exprimer. Nous ne devons pas donner l'impression de servir de complices à un État pour mettre en place une politique associative qui n'irait pas dans le sens que nous souhaitons.

Il en est de même sur notre ambition. L'ambition de l'État est peut-être que nous nous adaptions au monde dans lequel on vit. Alors que l'Éducation populaire dans laquelle se reconnaissent certains d'entre nous est une belle ambition. C'est défendre une transformation sociale, pour une société plus juste, moins inégalitaire, et pour moi c'est une belle ambition. »

Yann JOSEAU - conseiller auprès du Haut-commissaire à l'ESS : « À propos de l'ambition, j'ai envie que nous revenions aux sources : la Loi 1901 était une source de la démocratie, de la liberté. Aujourd'hui, lorsque vous demandez ce qu'est une association, la réponse est : une structure hyper-pyramidale avec un statut type qui dit toujours assemblée générale, conseil d'administration, bureau et président (rarement présidente), cette structure sert à obtenir des subventions. Le sens a été perdu, y compris celui de la Loi 1901 qui prévoit des associations de droit, mais aussi de fait. Nous n'allons pas assez loin collectivement, y compris dans les discussions à propos des quartiers « Politique de la ville », notamment sur la manière dont ces initiatives citoyennes sont prises en compte. Le monde associatif tel qu'il est organisé aujourd'hui a besoin d'appréhender la question des dynamiques citoyennes. Ce n'est même pas une nouvelle façon de penser la démocratie.

La façon dont le RNMA travaille sur la gestion de sa démocratie interne, vous êtes en phase sur cette question. Collectivement, l'enjeu est de récupérer, de réaffirmer que la vie associative inclut des associations de fait, et le mouvement associatif dans sa globalité a intérêt à regarder derrière lui et associer ces dynamiques citoyennes. Cela fait partie des fondements sur lesquels il est possible de revenir. Il y a des choses à gagner, en particulier sur la démocratie, en Europe nous voyons dans quel état elle se trouve, nous avons besoin de cette vigueur. En France, il faudrait mettre à la poubelle les statuts types et en inventer 15, c'est ce genre de débat qu'il faudrait avoir. Où est-ce porté, où cela fait partie des revendications ? Il faut affirmer une ambition collective qui est de faire de l'association ou de l'associationnisme un ferment nouveau de la démocratie. Aujourd'hui, les choses se passent bien souvent loin des associations structurées, pyramidales. Vous devez vous saisir de cette dynamique ou pour le moins participer à sa construction.

Cela commence à être pris en compte dans le rapport avec la Politique de la ville, avec les conseils citoyens, mais il faut prendre un peu de temps pour définir les ambitions, trouver des outils qui permettront de les concrétiser, et appréhender ce concept. Lorsque vous allez voir un préfet ou un autre représentant des services de l'État, ils vous parleront de la lutte contre la radicalisation, mais de quel autre sujet ?

Il faut se réapproprier le concept d'association de fait : dans la tête des gens, souvent une association est « l'association de maman ou de papa ». »



Jean-Claude BOUAL - Collectif des Associations Citoyennes : « Cette question fondamentale est au cœur de l'actualité du Collectif des associations citoyennes. Nous avons énormément de travail à faire, car le processus n'a pas du tout été décidé avec les associations. C'est une décision gouvernementale, descendante : «mettez-vous-le dans la tête et allez-y». C'est encore un modèle économique qui repose sur les associations. Je partage le fait que le modèle économique associatif ne peut pas reposer sur des emplois aidés, c'est évident. Si les associations ont tellement ronchonné et se sont mobilisées lorsqu'ils ont été supprimés, c'est parce qu'elles étaient dans une situation telle que ces contrats leur permettaient encore de sortir la tête de l'eau. C'était leur existence qui était en cause. Il ne faut pas renverser les choses, il faut bien déterminer les responsabilités.

Oui, nous devons travailler sur un projet bien plus ambitieux. Lorsque je dis que c'est le cœur du Collectif des associations citoyennes, c'est parce que nous voulons un mouvement d'émancipation. La première journée de notre université d'été 2017 a été consacrée à un travail sur l'associationnisme depuis le début du XIXe siècle. Ce dont je rêve, je ne suis pas sûr que ce soit l'objectif du gouvernement, c'est un mouvement associatif en capacité de reproduire ce qu'il a fait en février 1848 : la révolution et de plus, la révolution populaire. Certes, elle s'est terminée par une répression extrêmement forte de même nature que celle contre la Commune, lorsque le rapport de force a été inversé. Effectivement, le mouvement associatif doit revenir aux sources et retrouver une association élément d'émancipation dans notre société pour les citoyens et pour tout le monde. C'est notre ambition. Quand je parle de liberté associative, c'est cela qui est sous-jacent et c'est pour cela que nous en faisons une priorité. Mais nous avons des échéances, et pour démontrer que nous pouvons aller dans ce sens nous avons besoin de moyens. Cela demande une nouvelle acculturation. Il a été question d'Éducation populaire, mais il faut tout revoir en ce domaine, tout refonder sur cette nouvelle base. Je ne suis pas pour toucher à la Loi 1901. J'ai travaillé sur la société civile à l'échelle européenne et même un peu plus large, la Loi 1901 est sans doute la loi la plus libérale, au bon sens du terme : il suffit d'avoir 2 personnes qui rédigent des statuts pour créer une association et ces personnes déterminent leur objectif. Créer une association en Belgique est très compliqué, comme dans n'importe quel autre pays européen. S'il n'y a pas un statut associatif européen, c'est parce que les institutions communautaires et les États membres ne veulent pas qu'une société civile, un espace public se crée à l'échelle de l'Europe.

Nous réfléchissons dans ce cadre. La concertation, la co-construction qui n'en est pas une (mais je vais arrêter la polémique sémantique) : nous en sommes très loin. C'est pour cela que le Collectif des associations citoyennes poursuit son travail sur le fond, en collaboration avec le RNMA, avec le Mouvement associatif. Il y a des avancées, des reculs, c'est forcément un débat complexe, mais il est fondamental.

Il est possible de définir assez rapidement notre ambition, mais il n'est pas certain que le gouvernement y adhère. »

Anabelle JANODET - MVAC du 14e arrondissement (Paris) : « C'est ma première participation aux Rencontres nationales du RNMA, mais je sais que le sujet des collectifs a déjà été abordé. À Paris, nous prenons en compte les collectifs, les collectifs de citoyens, mais je ne suis pas sûre que cela les aide à se développer. La baisse des contrats aidés impacte également ces collectifs. Aujourd'hui, il faut à peu près 30 semaines pour qu'un collectif puisse se transformer en association en allant à la préfecture, puisse ouvrir un compte dans une banque afin de financer des actions dans un quartier, avec des jeunes. Il ne faut pas y opposer le Parcours emploi





compétences qui doit être très bien sûr le fond. Je suis désolée d'aborder ce point, mais la communication, c'est super, mais il y a des réalités de terrain. Le propos de M. JOSEAU a été assez fort sur les emplois aidés ; or leur impact est réel sur les associations, leur disparition entraîne celle d'associations, mais c'est dans un contexte particulier avec conjointement une baisse des subventions des collectivités territoriales. Je ne parle pas d'associations qui vont financer un stage de voile, mais de celles qui ont pratiquement le rôle d'un service public sur l'aide sociale à l'enfance, sur l'aide aux personnes des quartiers. Nous ne pouvons pas dire que les associations vivent volontairement sous perfusion. Cela se produit, car en amont, le contexte politique leur a imposé d'assurer de nouvelles missions vitales au bien vivre ensemble. De ce fait, je ne vois pas pourquoi remettre en cause la vitalité, notamment par une tribune qui est 100% masculine, ce qui pose aussi des questions sur la rénovation des pratiques. D'autres questions existent, mais il ne faut pas être aveugle aux réalités dures, impactantes notamment sur l'emploi associatif, l'un des premiers sujets portés par le RNMA. C'est vraiment capital, l'impact est redoutable, non seulement pour les associations et pour les habitants, mais aussi pour des missions de service public qui ne sont plus assurées par l'État. »

Cédric LAPORTE - AGLCA (Bourg-en-Bresse) :

« Le retour aux sources n'est pas nécessaire, car les dynamiques citoyennes et le fait associatif existent parfaitement bien dans certains territoires. Il est possible de parler de crise de l'engagement dans certains endroits, mais des exemples contraires existent ailleurs. Je réfléchis beaucoup à des projets de société internes au monde associatif, qui s'étendent parfois vers l'extérieur. Il s'agit davantage de notre positionnement d'acteur : comment faisons-nous émerger ces dynamiques citoyennes, ce fait associatif, comment l'accompagnons-nous, comment le faisons-nous vivre sur notre territoire ? Ce doit être une préoccupation du secteur privé comme du secteur public. C'est là que nous avons un travail à effectuer. »

Denis DHALLUIN - MDA de Tourcoing :

« La notion de climat de confiance a été abordée lorsqu'il s'est agi de la co-construction des politiques nationales : ce climat de confiance est parfois à reconstruire. La violence de la suppression des contrats aidés, la non-concertation préalable ont laissé des traces sur les territoires. C'est peut-être pour cela que le PEC ne démarre pas aussi bien qu'espéré. Effectivement, nous avons été sollicités pour développer ces contrats aidés dans le monde associatif. En même temps, le Compte d'engagements citoyens, qui est un dispositif national, on nous demande d'être dans les starting-blocks, on nous demande d'accompagner les conseils citoyens sur les territoires. En fait, dans les territoires Politique de la ville, les quartiers prioritaires sont nombreux. Nous avons accompagné la structuration associative des conseils citoyens, mais nous l'avons fait sur injonction de l'État. Cette mise en place est elle aussi difficile. »

En ce qui concerne la réserve parlementaire, là encore nous sommes dans les starting-blocks depuis trois semaines ou un mois. Tout est prêt, mais mi-juin le décret n'est toujours pas sorti, les associations ne sont pas informées et ne peuvent pas encore rédiger de projet. Et on nous annonce qu'au 15 septembre le processus sera clos et que la mise en paiement aura lieu le 15 octobre. Nous allons être mis en difficulté, et l'an prochain, nous entendrons : « vous avez vu, nous leur avons confié la gestion de l'enveloppe et ils n'ont pas été capables de la mettre en œuvre, de tout dépenser ».

Le climat de confiance est transformé en climat de défiance, de méfiance, d'incertitude depuis pas mal de temps et pour plusieurs mesures. Les contrats aidés ne sont pas le seul sujet à nous avoir mis en difficulté.

»

Renaud DROUY - AGLCA (Bourg-en-Bresse) :

« J'apprécie vraiment qu'il y ait eu concertation, cela a permis de faire ressortir des éléments positifs. Mouvement associatif, CAC et

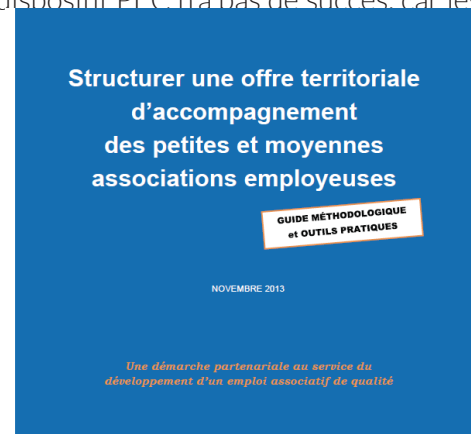


RNMA ont pu discuter, échanger, faire des propositions. C'était l'un des objectifs, mais je retiens qu'il n'y a pas eu accord préalable sur la signification des mots utilisés. Un cap a été défini : nous allons faire de la co-construction. Mais si les mots n'ont pas la même signification pour chacun, nous ne pourrions pas nous comprendre. J'apprécie également que cette parole soit portée jusqu'à la remise du rapport. J'aimerais avoir des informations sur la suite : le CAC, le Mouvement associatif et le RNMA vont-ils continuer à travailler dans l'intérêt de la vie associative ?

Je rejoindrai les propos de ma collègue de Paris. Les contrats aidés ne sont pas une question en eux-mêmes, la question est la globalité de ce qui se passe dans la vie associative, depuis des années, la façon dont sont traités les bénévoles, les associations. Un changement d'exécutif en région Rhône-Alpes a eu les conséquences que nous connaissons aujourd'hui. Mais les difficultés ont commencé il y a des années, avec par exemple la mise en concurrence public/privé dans le cadre des appels d'offre. La suppression des contrats aidés est une goutte supplémentaire qui devient insupportable. Le RNMA a écrit au Premier ministre en septembre 2017 pour relever la violence et la rapidité de la disparition de cette catégorie d'emplois (en réalité, ils n'ont pas disparu partout). Il n'est pas possible de dire aux associations qu'il n'y a plus d'emplois aidés et 3 mois plus tard de les informer qu'il y en a encore. Je participe à [la démarche PMAE](#) (petites et moyennes associations employeurs) à l'échelle nationale et régionale. Récemment, nous avons fait une rencontre régionale en présence de la DIRECCTE de la Région Rhône-Alpes. Nous avons entendu « les PEC sont comme les emplois aidés », mis à part que dans les contrats aidés il n'y avait pas l'obligation d'insertion, d'exécution d'une formation. Le dispositif PEC n'a pas de succès, car les associations ont l'impression d'être prises pour des pigeons. Nous leur répétons allez-y, nous comptons sur vous, mais les associations ne sont quand même pas des variables d'ajustement du chômage. C'est grâce aux associations qu'il y a eu la création des emplois d'avenir qui ont fait baisser le chômage des jeunes, cela devient intolérable. Vous nous parlez d'avoir des ambitions, comment voulez-vous que nous en ayons quand l'État n'en a pas. Aujourd'hui, l'État mène des actions parcellaires, morcelées qui ne construisent pas le chemin. En réalité, j'ai besoin des emplois aidés, mais ce n'est qu'un élément parmi tant d'autres.

French Impact ne m'a pas fait rire, car je trouve cela super. Mais il y a un dysfonctionnement. Citez-moi les expériences que vous avez... Je n'ai aucun problème avec l'ESS ou les entreprises, nous avons rejoint dernièrement un pôle territorial de coopération économique sur un territoire. Cela relève de l'ESS avec des expressions telles que : « il faut disrupter, ce sont des entrepreneurs

sociaux, ce sont des start-up, etc. ». Aujourd'hui, il faut reconnaître que la dynamique de l'innovation sociale est portée par les associations. Je ne parle pas des mastodontes associatifs qui n'ont d'associatif que le statut, demandez à des bénévoles associatifs de petites structures d'aller chercher de l'argent, des financements grâce à French Impact en proposant des projets novateurs, répondant à des besoins non couverts sur leur territoire. Mais il n'y a pas de reconnaissance de leur implication, c'est un réel problème. Si l'État avait une vraie volonté d'aller vers les associations, il faudrait leur faire prendre conscience qu'elles font tous les jours de l'innovation sociale. Ce n'est pas un gros mot, ce n'est pas nouveau. Nous travaillons avec le Mouvement associatif Rhône-Alpes à l'organisation en octobre 2018 d'une journée sur l'innovation sociale : comment





les pouvoirs publics, les collectivités pourraient-ils comprendre que l'innovation sociale n'est pas que le fait d'entrepreneurs sociaux et de start-up? Depuis des années, les associations travaillent sur ces questions. »

Jean-Claude BOUAL - Collectif des Associations Citoyennes : « Nous souhaitons que le CAC, le Mouvement associatif et le RNMA continuent à travailler ensemble dans l'intérêt du monde associatif. Je ne sais pas si nous arriverons ensemble au terme de ce projet, mais nous avons réussi à le faire pour ce rapport. Une fois qu'il sera remis, nous poursuivrons cette tâche commune, chacun progressant dans sa réflexion. Normalement, dans les semaines à venir une rencontre doit avoir lieu entre les 3 mouvements pour étudier la mise en œuvre du rapport, pour tenter d'avancer collectivement sur les questions essentielles. Dans les 3 réseaux, il y a une volonté réelle de progresser, y compris avec en arrière-plan des projets ambitieux, d'émancipation et d'innovation. »

Deux mots sur French Impact, nous n'avons pas la même appréciation. Les petites associations ne peuvent pas avoir accès à ce type d'aide, d'autant plus que cela les pousse vers la concurrence. Mon sentiment est que ce dispositif convient plutôt à des groupes comme SOS ou à des structures analogues. Il y a déjà quelques années, les dirigeants du groupe SOS ont signalé dans des rapports qu'il fallait se regrouper, que dans les 10 ans, il y aurait 10 fois moins d'associations dans notre pays. Or, nous avons intérêt à ce que les associations soient nombreuses dans notre pays. Leur présence donne une vie au territoire, et sur les territoires les petites associations sont les plus dynamiques, font la cohésion en rendant des services, en proposant des activités. Il faut mieux organiser les réseaux, il y a beaucoup de travail à faire, mais il ne faut pas les appauvrir. La multiplicité des associations et des domaines sur lesquels elles interviennent est une richesse extrême pour notre pays, c'est un trésor à préserver. Par conséquent, y compris par rapport à ce qu'on entend derrière le mot « ambition », il y a des débats fondamentaux liés aux enjeux de société précédemment cités. Ce ne sont pas les mêmes enjeux de société qu'il y a dans French Impact et dans les associations qui innovent sur le terrain, sur le plan social et qui essaie de faire face à des situations extrêmement difficiles. »

Grégory AUTIER - RNMA : « Les réseaux sont sur la même longueur d'onde sur la façon d'envisager la poursuite de cette action. À l'initiative du Mouvement associatif, une rencontre de ces acteurs aura lieu avec pour thème les enseignements tirés de la remise du rapport. Nous avons la volonté de voir ce que nous pouvons mettre dans un pot commun tout en respectant nos propres paroles. C'est ce que nous apprenons à faire de façon très active depuis quelques mois. Comme l'a dit Renaud DROUY, jusqu'ici nous n'attendions pas cela de cette démarche, mais c'est un beau résultat. Je ne vais pas faire l'histoire de 25 ans de vie associative sur les réseaux nationaux, mais au cours des 3 ou 4 dernières années, nous n'avions jamais atteint une telle étape : interventions croisées, échanges, construction d'une confiance. Ce qui n'empêche pas d'avoir des points de vue différenciés. Nous pouvons dire qu'il y a une vraie concertation, et dans les définitions que nous pouvons proposer il y a une réalité rencontrée. Il reste aux 3 réseaux et à d'autres (par exemple, à des collectifs citoyens, à des associations de fait) à prendre le temps de poursuivre sur cette voie. Il faut espérer que ce n'est pas la période de misère dans laquelle nous nous trouvons qui nous a contraints à le faire, car ce ne doit pas être une expérience contrainte. Si ça l'a été, faisons-en sorte qu'elle reste positive. Je pense que ce n'est pas une cohésion de façade, que de véritables liens se sont créés, il faut les consolider. »

« Il n'y a que des hommes à la tribune » : ce n'est vraiment pas au RNMA que nous pouvons avoir ce type de propos, il n'y a pas de légitimité d'un genre sur l'autre dans notre association. Tous ceux qui connaissent la machinerie du réseau savent que chacun peut s'investir, que l'espace n'a pas été donné. Ne tenons pas entre nous ce type de propos potentiellement dérangeants. »



Yann JOSEAU - conseiller auprès du Haut-commissaire à l'ESS : « N' imaginez pas deux secondes que je sois d'accord sur la façon dont l'annonce sur les emplois aidés a été faite. Cela a été d'une extrême violence. Tout le monde était d'accord sur le fait que cela ne pouvait pas continuer, car les emplois aidés ne peuvent pas être un palliatif au financement d'une association ni au chômage. Sur le fond, le rapport BORLOO est plutôt d'accord sur ce point. Par contre, la violence de l'annonce a été honteuse. Je tiens à rappeler qu'une association peut être créée en 3 jours par Internet, sauf si Paris n'est pas la France. Je l'ai fait il y a 3 semaines. »

Joëlle MAURY - MVAC du 14^e arrondissement (Paris) : « Nous avons un problème avec la plate-forme de la préfecture de Paris. Pour faire une modification, il faut 46 semaines. La préfecture de Paris nous a répondu qu'elle est en train de traiter les modifications des sièges sociaux du mois d'avril 2017. »



Yann JOSEAU - conseiller auprès du Haut-commissaire à l'ESS : « En ce qui concerne les emplois associatifs : quelle est la revendication des associations ? Que proposez-vous ? Sans être provocateur, je n'ai entendu que : « nous avons des problèmes ». Lorsque les aides ont été créées, elles atteignaient 50 % du coût d'un emploi, cela n'a pas changé. Sur ce point, où sont les propositions, où sont les ambitions associatives ? J'irai voir mes amis des Hauts-de-France, car nous avons travaillé suffisamment longtemps avec le Conseil régional sur ces dispositifs pour que des choses satisfaisantes ou non se fassent. À l'échelle nationale, il n'y a rien. Pour que des projets ambitieux apparaissent, il faut s'appuyer sur des expériences réussies, il faut se creuser la tête.

L'ambition fondamentale qui sous-tend l'ensemble est : « qui fixe la fin de la politique ? », « qui fixe l'agenda politique ? ». Nous avons le même problème dans l'Economie sociale et solidaire, les structures de la représentation nationale ne sont pas au rendez-vous, elles ne pèsent pas. En ce qui concerne le développement économique, le MEDEF pèse dans l'agenda politique, c'est lui qui le fixe, le plus souvent, l'État lui répond. Pour les associations, l'enjeu est de fixer l'agenda politique, pour cela elles doivent s'organiser, être fortes, groupées, ambitieuses. C'est un vrai travail. Lorsque je dis que la question doit être appréhendée dans le cadre des dynamiques citoyennes, il faut que ce soit affiché, porté au plus haut niveau. Il faut affirmer que cela appartient aux associations, qu'elles y ont réfléchi, qu'elles ont créé des outils. Si vous ne fixez pas cet agenda politique, l'État fera ce qu'il veut quand il le veut. Dans le cabinet de Monsieur le Ministre, j'ai cherché « vie associative », j'ai trouvé une conseillère spéciale. Elle est très compétente, mais cela ne suffit pas.

Je vous propose que nous discutons de French Impact en petit comité. Pour le moment, j'ai eu 3 messages, ce n'est que le début. French Impact est le premier, ce sont les pionniers. Ils sont seuls, car ce n'est pas l'arbre qui nous intéresse, mais la forêt qu'il cache. Il y aura un appel à projets de territoire pour identifier les écosystèmes qui seront le cœur du réacteur, c'est là que vous devez être vigilants ; cela se passera le 12. French Impact sera ce qu'il contiendra. Dans mes responsabilités au sein du commissariat, je m'occupe des réseaux nationaux, des stratégies régionales, des structures d'accompagnement dont le DLA. Je suis en contact premier avec les réseaux. Quand ils ont vu French Impact arriver, ils ont ri, ils ont dit que c'était de l'anglicisme, ils s'y sont opposés. Mais pour moi French Impact est autre chose, cela ne parle pas de la même façon aux mêmes personnes. Et si vous continuez à refuser des approches, vous irez dans le mur. »



Jean-Claude BOUAL - Collectif des Associations Citoyennes : « Pourquoi utiliser un tel vocabulaire anglophone ? »

Yann JOSEAU - conseiller auprès du Haut-commissaire à l'ESS : « Parce que c'est une ambition internationale, c'est du savoir-faire français. Dans le pacte de développement de l'Économie sociale et solidaire, il n'y aura pas d'anglicisme, volontairement. Nous reparlerons de French Impact en petit comité, car peu de participants le connaissent.

Pour la stratégie globale de la co-construction, il me paraît nécessaire :

que toutes les parties prenantes aient un avis structurel; bon an mal an, les acteurs associatifs sont capables de porter une parole; j'attends l'avis commun à transmettre au gouvernement;

▶ l'envie d'avoir des espaces pour le partager ;
une opportunité pour négocier ;

▶ un format et une capacité à faire jouer les structures des uns et des autres ; la co-construction c'est bien, mais confrontés à la réalité des choses, il doit être possible d'accepter d'avoir fait des erreurs.

▶ Sur l'aspect théorique, dans l'ESS, en juin, l'État présentera sa politique en juin, puis les conseils régionaux devront afficher une politique (même un peu légère), puis les acteurs de l'ESS feront connaître leurs avis. Ils sont maintenant organisés, il y a des conférences régionales de l'ESS tous les deux ans (en années paires). Ce sont des moments importants. L'État demande que ces conférences soient des espaces de rapprochement des points de vue des différents acteurs : acteurs de terrain, politique de l'État, politique des conseils régionaux. Construites en amont, les positions doivent y être confrontées. Je pousse les acteurs de l'ESS à rencontrer leurs partenaires des conseils régionaux, des CRESS avant ces conférences. Il faut parvenir à rédiger une stratégie régionale. En échange de cela, en années impaires, ce qui a été négocié avec le commissaire doit être testé pour voir s'il faut réadapter la politique de l'État en matière de développement de la vie associative. Nous le ferons s'il le faut. Pour le moment, c'est la théorie, la pratique sera plus longue, car il faut établir la confiance, il faut que les partenaires se connaissent, qu'ils prennent le temps de s'apprécier, de partager, qu'ils éliminent les barrières. Même s'il n'est pas question de reprendre exactement le même schéma, si j'étais un acteur associatif, je demanderais à ce que l'agenda fixe une conférence régionale de la vie associative toutes les x années. Je ne crois pas du tout que vous fassiez venir à Paris les associations ou assemblées des maires, des conseillers départementaux et régionaux. Je rappelle que l'Association des régions de France a une cellule ESS, mais pas de cellule Vie associative. Les stratégies doivent être définies à l'échelle régionale. Si les associations ont un avis national qui est l'émanation des territoires, si l'État peut avoir une politique de développement de la vie associative, il faut la construire à l'échelon régional. »

La co-construction inter-associative

TABLE-RONDE - Faire ensemble en Rhône-Alpes : un exercice de prospective territoriale

Charlotte DEBRAY - directrice de La Fonda

Angeles ESTRADA - directrice de la Maison citoyenne Noel Guichard (Romans-sur-Isère)

Animation : Cécile VINCENT - Ville de Mulhouse

Des exemples issus du réseau

1. Accompagner l'inter-associatif : l'exemple de l'appel à projets « Faire ensemble »

Elodie FIEVET - responsable de la MDA de Dijon

2. Expérience de mise en place d'un groupement d'employeurs

Jocelyne MARDOM - présidente de la MDA de Saint-Benoît et Jmmy BEGUE - directeur la MDA de Saint-Benoît (La Réunion)

3. Les fabriques d'initiatives citoyennes : un outil pour co-construire ?

Nathalie TIBOLLA - chargée de la vie associative au CCO

LA CO-CONSTRUCTION INTER-ASSOCIATIVE

TABLE-RONDE - FAIRE ENSEMBLE EN RHÔNE-ALPES : un exercice de prospective territoriale



Animation ;

Cécile VINCENT

Responsable du soutien à la vie associative - Ville de Mulhouse



INTRODUCTION



Grégory AUTIER

Co-président du RNMA



« Nous profitons de cette table ronde pour accueillir Charlotte DEBRAY, déléguée générale de la FONDA. Après plusieurs années de réflexion, il y a quelques semaines, notre Conseil d'administration a décidé d'adhérer à la FONDA en qualité de partenaire associé afin d'être en lien opérationnel et de réflexion, de participer à des groupes de travail, à des échanges que la FONDA conduit au regard de son projet associatif.

La FONDA est un « laboratoire d'intelligence collective » sur la stratégie, l'évolution de la vie associative. Elle mène des travaux d'une grande richesse, et nous souhaitons que Charlotte DEBRAY présente la FONDA actuelle qui a beaucoup évolué ces derniers temps, en particulier dans sa gouvernance. Lors de la dernière assemblée générale, il y a eu d'importants changements parmi les administrateurs.

Il est important qu'en allant sur le site de la FONDA, les représentants des MDA bénéficient de ses apports. Quand le RNMA fera des appels à contribution sur les actions possibles à mener avec la FONDA, il est important que les MDA participent.

Je cède maintenant la parole à Charlotte DEBRAY, qui en duo avec Angeles ESTRADA, va nous exposer une expérience de coopération à l'échelle d'un territoire. »



Charlotte DEBRAY
Déléguée générale de la Fonda

« Je suis très heureuse d'être parmi vous et je vous remercie de nous fournir cette tribune pour présenter la FONDA. Nous sommes très fiers d'être partenaires du RNMA. Votre adhésion ne fait qu'entériner une relation partenariale qui existe de fait depuis au moins 7 ans. **Nous avons fait un bout de chemin ensemble, vous nous avez beaucoup nourris, permis d'ancrer nos réflexions dans une réalité que vivent les petites et très petites associations, très peu représentées dans les grandes coordinations associatives qui sont notre biotope naturel.** Parfois, vous nous avez remis les pieds sur terre, permis de vérifier des constats a priori, de les invalider si nécessaire, de voir remonter des sujets qui préoccupent les responsables associatifs qui n'étaient pas dans nos radars, comme celui de la gouvernance associative. Ce point est remonté d'une enquête, le RNMA a participé à sa diffusion. Nous pouvons afficher notre partenariat, en faire une actualité dans notre stratégie de communication.

La FONDA est une vieille maison qui a beaucoup muté au fil des années, selon les priorités, les problématiques qui travaillaient le monde associatif. Elle a été créée dès les années 1970 à travers l'ADAP et François BLOCH LAINÉ, haut fonctionnaire regrettant que le monde associatif soit si divisé en logiques sectorielles : le sport ne parlant pas à la culture, la culture ne parlant pas à la solidarité internationale, etc. Cette logique de couloirs de nage nuisait à la reconnaissance du monde associatif, à sa prise en compte par les pouvoirs publics. Le projet qui a débouché sur la FONDA a pour origine la construction d'une parole politique transversale à l'immense diversité du monde associatif des années 1980. C'est encore vrai aujourd'hui. C'était l'endroit où se rencontraient des présidents de coordinations travaillant jusqu'alors chacun dans leur coin pour participer à structurer la parole politique du monde associatif. Notre création la plus emblématique est le Mouvement associatif dont nous avons assumé le secrétariat pendant plus de 10 ans. Il a désormais pleinement cette fonction de représentation du monde associatif organisé. C'est lui qui fait ce travail de plaidoyer et la FONDA s'est recentrée sur un rôle de laboratoire d'idées, sur une fonction de réflexion, un peu en décalage par rapport aux urgences du quotidien, en essayant de prendre un peu de hauteur de vue pour éclairer des sujets qui demain seront les enjeux du monde associatif. Nous essayons de comprendre le présent et d'anticiper les enjeux auxquels le monde associatif sera confronté.

Pour cela, nous utilisons beaucoup d'outils de la prospective. Depuis 2010, nous animons un exercice qui aurait pu s'appeler « co-construction », mais qui s'appelait « **Faire ensemble 2020** » et s'appelle maintenant « **Faire ensemble 2030** ». Dans un premier temps, il a consisté à comprendre les transformations du monde associatif, puis nous avons beaucoup travaillé sur celles de l'engagement, de la gouvernance qui est au cœur des préoccupations des responsables associatifs, des modèles économiques associatifs et de leurs mutations, de la transition numérique. Nous poursuivons ce travail sur la transition numérique qui va très vite et n'attendra pas les associations. C'est un enjeu fort d'accompagner cette entrée dans la culture numérique qui commence par l'acquisition de compétences et débouche sur des choix





politiques en fonction des outils utilisés, sur l'éthique de ces outils.

Aujourd'hui, notre mission est toujours de valoriser les associations, de faire reconnaître leurs contributions essentielles, moins auprès du politique, mais bien plus auprès des autres acteurs de la société, le monde de la recherche qui ne se saisit pas encore suffisamment de la richesse des sujets qui vivent dans le monde associatif, le monde des médias, celui des entreprises et celui des associations entre-elles. Les associations doivent être convaincues de leur importance dans la société qu'elles en soient fières.

Notre seconde mission est d'aider les responsables associatifs à se doter d'une vision stratégique, c'est pour cela que nous utilisons des outils de la prospective. Mais c'est une prospective très participative, orientée vers les actions, les solutions, les nouvelles pratiques, les nouvelles manières de faire. Nous avons beaucoup travaillé sur la question de la coopération, de la co-construction, de la collaboration, du « faire ensemble ». Vous allez maintenant assister à un duo avec Angeles ESTRADA. Nous allons aborder concrètement cette notion de « communauté d'actions » qui est une manière de conceptualiser a posteriori ce qu'est la coopération à l'échelle d'un territoire.. »

Romans-sur-Isère se situe à 20 km au nord-est de Valence et au sud-ouest de Grenoble.



Angeles ESTRADA
Directrice de la Maison citoyenne
Noel Guichard à Romans-sur-Isère



à un agrément de centre social et c'est également une MJC. L'intervention faite avec Charlotte DEBRAY consiste à raconter l'histoire commencée il y a un peu plus de 3 ans, au cours de laquelle la FONDA nous a accompagnés lors de certaines étapes.

La **Coopération** de Romans concerne aujourd'hui **LA COOPÉRATION** l'association par rapport à des centres sociaux. L'agrément CAF des centres sociaux consolide le modèle associatif.

En 2014, après les élections municipales, les subventions ont baissé d'environ 40 %. La ville de Romans-sur-Isère accueillait alors 4 centres sociaux et une MJC. Selon les structures, la baisse allait de 180 000 € à 50 000 €. Dans ce contexte économique très défavorable, nous avons dû nous mettre en mouvement très rapidement. **Des alliances existaient entre les associations et nous travaillions parfois ensemble, cette importante difficulté**





a accéléré la coopération. Un travail a été mené au sein des associations entre les directions, les administrateurs, les équipes salariées et les adhérents.

Très rapidement, un groupe de travail politico-technique a été créé. Tous les 15 jours, il regroupait 2 administrateurs de chaque conseil d'administration et un représentant de chaque direction. En effet, l'une des associations étant dans un quartier Politique de la Ville présentait un déficit annoncé de 180 000 €. Nous avons créé un plan d'urgence pour la survie de cette association. Nous avons commencé par conventionner les structures en créant des outils permettant de donner des mandats, des missions pour des temps définis. Par exemple, mon temps de travail a été mis à disposition pour la direction d'une autre association. Par ailleurs, l'un des directeurs a dirigé 2 structures.

En 2015, notre objectif était de colmater la brèche, d'arrêter la fuite afin de soulager les associations.

En 2016, les centres sociaux devaient renouveler leur projet associatif. La CAF demande aux centres sociaux de remplir un cahier des charges; un dossier est agréé pour 4 ans. 3 centres sociaux se sont regroupés en créant un socle commun et en élargissant le périmètre d'action de leurs projets associatifs. Il y a eu structuration d'un projet associatif propre à chaque structure dans une approche interassociative.

Nous avons défini nos intérêts à travailler ensemble. Nos points communs déterminent notre cadre de

Focus sur le socle commun d'existence : L'affirmation d'une vision politique partagée

3 VALEURS FONDATRICES



Dignité humaine



Démocratie



Solidarité



3 PRINCIPES D'INTERVENTION AGISSANT POUR L'EMPOWERMENT

115 passeports utilisés par des personnes éloignées des pratiques culturelles et découvrant le covoiturage et le partage.



travail, ce sont :



les valeurs fondatrices des centres sociaux : la dignité humaine, la démocratie, la solidarité,



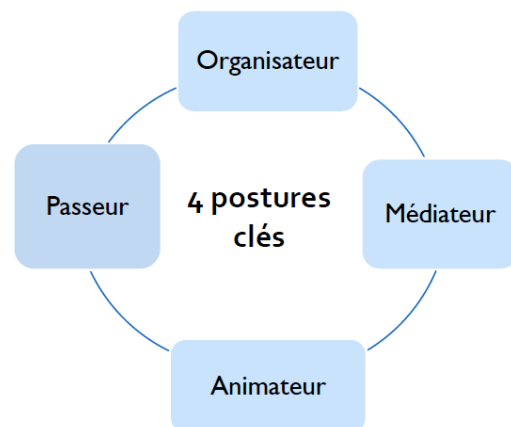
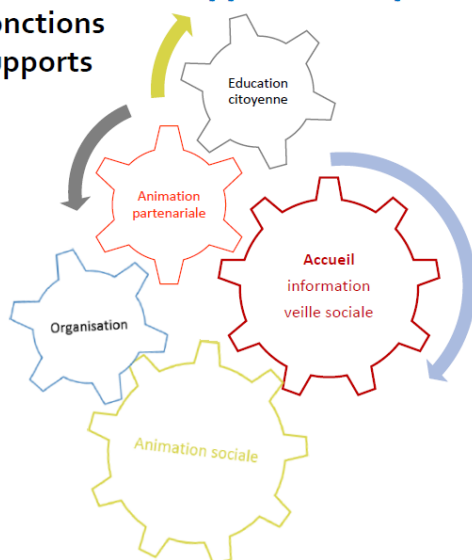
3 principes d'intervention, l'éducation populaire (classique et menée au quotidien dans les centres sociaux), le développement durable et la culture.

Nous avons également défini :



Focus sur le socle commun d'existence : Le développement du pouvoir d'agir des habitants comme visée

5 fonctions supports



des fonctions clés : animation sociale, organisation d'activités et de services (un peu comme certaines MDA), éducation citoyenne et maillage partenarial.



des postures clés de travail : organisatrice, médiatrice, animatrice, passeuse (action collective à visée émancipatrice pour accompagner un processus dans lequel des habitants se mettent en mouvement pour faire évoluer une situation).



3 thématiques transversales sont retenues :

Focus sur le socle commun d'existence Un projet commUN sur le territoire

- > alimentation,
- > mobilité,
- > économie de partage.

Ayant un enjeu de lisibilité et de visibilité, nous avons créé une identité visuelle de communication. L'un des enjeux majeurs était de se faire comprendre,

3 thématiques transversales :



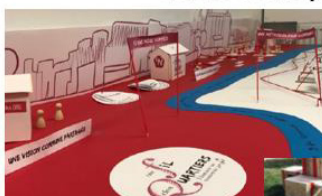


le jargon des centres sociaux étant parfois peu accessible.

L'agrément de 3 centres sociaux a été obtenu fin 2016.

En 2017, le déploiement de tous les projets associatifs nouveaux et basés sur un socle

Une identité visuelle commune et des outils partagés :



La maquette



Le logo

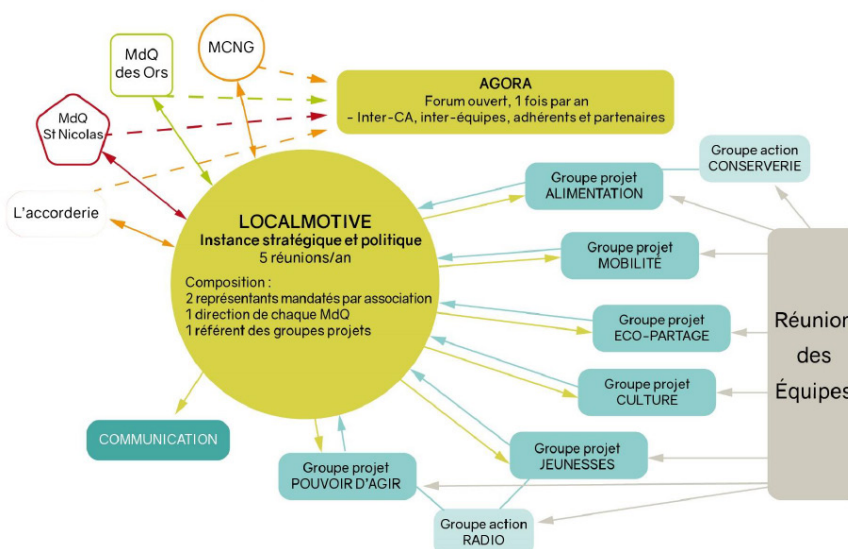


L'Agora

commun a été réalisé. 80 bénévoles se sont engagés durablement dans les conseils d'administration et dans les groupes-projets, donc dans des espaces stratégiques. Le budget consolidé est proche de 1,2 M€, il y a 24 salariés, nos actions concernent 3 quartiers, dont 2 prioritaires. Nous avons mis en place beaucoup d'outils, de communication et de travail collaboratif. Par exemple, un jardin partagé est très utile comme lieu de rendez-vous. Nous avons créé des délégations au sein desquelles une personne représente une structure. Ceci donne beaucoup de puissance au discours. Quand je représente les maisons de quartier et les centres sociaux de Romans-sur-Isère, cela représente 4 000 habitants sur 35 000. Cette intelligence de délégation par compétence, cette confiance mutuelle, ce travail tissé au fil des années a permis de stabiliser des structures, mais aussi d'accroître l'ampleur du travail mené.

À gauche, 4 associations sont représentées. 2 administrateurs sont mandatés pour siéger dans l'instance

GOVERNANCE DE LA COOPÉRATION

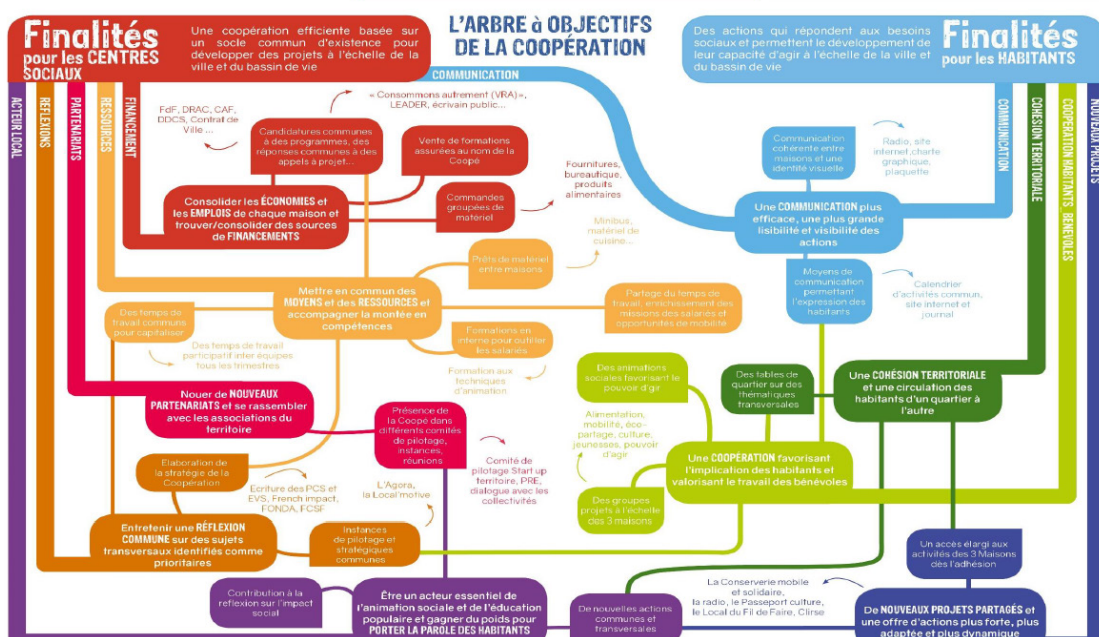


stratégique, celle qui décide.

Une agora permet de sentir l'élan, aucune décision n'y est prise, c'est le regroupement des représentants des structures et des partenaires. Elle se tient une fois par an, lors de la dernière, une centaine de participants a travaillé sur « la fleur de l'utilité sociale », en quoi les actions de coopération sont-elles utiles ?



Depuis le démarrage, nous sommes dans le « faire », des groupes-projets ont été formés, avec réunion entre les équipes (cf. schéma page ci-contre).



Ce schéma représente les finalités de la coopération : les objectifs pour les centres sociaux, les associations et la finalité pour le public accompagné.

Toutes ces informations seront accessibles dans la e-mallette du RNMA. »

Ressources :

consulter la [présentation de la Coopération inter-associative de Romans-sur-Isère : de l'émergence à la consolidation](#)

consulter la [présentation : Qui sommes-nous ?](#)

consulter le [rapport Evaluation de l'impact social 2018](#)

Cécile VINCENT - MDA de Mulhouse - animatrice de la table-ronde : « Merci à vous pour ces présentations. Je propose maintenant de donner la parole à la salle, si vous avez des questions, n'hésitez pas. »

Questions-réponses



Magali DESCOURS - Ville de Villeurbanne : « Comment avez-vous réussi à résoudre le problème budgétaire des coupes de subventions ? Quelles sont vos clés de réussite pour dépasser les urgences quotidiennes et produire ce que vous venez de nous présenter ? »

Angeles ESTRADA - Maison citoyenne Noel Guichard : « Nous avons expérimenté l'intelligence collective. J'ai d'abord lu un nombre impressionnant de documents sur les baisses de subventions, les DLA, etc. Ensuite, nous nous sommes beaucoup appuyés sur les réseaux, autant sur le réseau fédéral que sur le travail de conseillers et consultants. Des solutions faciles existaient, mais ce n'est pas le chemin que les personnes concernées voulaient prendre. Il nous a souvent été demandé pourquoi nous n'avions pas demandé un DLA ? Parce que les administrateurs comme l'ensemble du groupe n'en voulaient pas. Tout le monde souhaitait construire un chemin spécifique et commun. Nos associations ont entre 30 et 50 ans, elles veulent garder leur histoire et en construire une nouvelle. La municipalité souhaitait diminuer ses coûts, la façon d'y arriver lui importait peu. Absorber cet obstacle a été difficile, heureusement, nous avons la vision du « coup d'après ». Nous ne voulions pas subir une seconde fois des licenciements collectifs, restructurer. La tension était très forte, les efforts ont été faits à tous les étages. Lorsqu'il y a des licenciements collectifs, les associations s'analysent, bien que dans ce cas il s'agisse d'une décision municipale qui doit être respectée. »



Paul BUCAU - RNMA : « Dans toutes les structures en difficulté, les licenciements provoquent un climat très délicat. Lorsque des associations sont confrontées à ce problème, elles réfléchissent aux moyens de redresser la barre, parfois à plusieurs, mais il est rare qu'il y ait assez d'intelligence collective pour franchir tous les obstacles. Vous parlez de « passages clés » : quels sont-ils, où avez-vous été très bons ? Les raisons du succès sont-elles déjà claires pour vous ? »

Angeles ESTRADA - Maison citoyenne Noel Guichard : « Nous avons commencé à comprendre que cette aventure est incarnée par des individus, et que tout a bien fonctionné.

D'autre part, nous avons été vigilants à construire des mandats, des délégations, des outils pour asseoir la légitimité. Mon discours consistait à demander si l'éducation populaire ne s'était pas un peu endormie. Nos associations étaient vraiment un tiroir-caisse : cette baisse des subventions nous a permis de nous analyser, de nous interroger. Une chute de 40 % était violente, et aucune discussion n'a été possible pour limiter cette baisse. Nous avons tracé ce chemin avec énergie et force, aidés par le fait de nous retrouver sur notre identité, notre commun. Nos points de convergence étaient solides, nous avons souvent validé collectivement notre objectif. »

Charlotte DEBRAY - La Fonda : « Notre posture était celle de compagnon de route, mais aussi d'observateur. Nous avons analysé d'autres coopérations dont nous avons tiré des enseignements à caractère méthodologique. **3 points apparaissent :**

- ▶ **le coefficient humain du groupe d'initiative ;** ces personnes ont fait preuve de solidarité, elles avaient des valeurs en commun et se faisaient confiance ; c'est un prérequis fort ; les directeurs ont eu l'intelligence de comprendre que si les pratiques ne changeaient pas, il ne serait pas possible de se relever lors d'une prochaine chute ;



- ▶ **le fait d'avoir donné très rapidement des mandats** très clairs a fourni une légitimité institutionnelle, même si ce n'est pas la porte d'entrée la plus pertinente pour atteindre rapidement des résultats; ce travail de clarification du « qui fait quoi », « qui décide quoi » me semble incontournable; ce temps de concertation, de délibération est un investissement pour l'avenir de la coopération, parce qu'à partir du moment où tout est clair, les orientations ne seront pas mises en question périodiquement; la clarté des mandats donne de la lisibilité et de la légitimité aux décisions;
- ▶ **vos spécificités pratiques est d'appartenir à un réseau où existe une culture commune**; vous vous connaissez, vous parlez à peu près le même langage; une solidarité fédérale joue, car elle est ancrée dans votre culture; il y a des réserves d'énergie et des réserves monétaires permettant la résilience.

Angeles ESTRADA - Maison citoyenne Noel Guichard : « L'éducation populaire n'est pas un acteur facile. Les enjeux de pouvoir sont nombreux, les centres sociaux font parfois la leçon à tout le monde. Travailler ensemble n'est pas évident, même en faisant partie d'un réseau fédéral. Avant d'être confrontés à ce problème, nous n'étions pas loin d'une guerre de tranchées. 5 ans auparavant, la situation entre les associations était très tendue, chacun était dans son périmètre, dans son action, etc. »

Charlotte DEBRAY - La Fonda : « Vous nuancez ma vision idyllique de votre fédération. »



Sylvain RIGAUD - RNMA : « Je me pose la question de l'identité de chaque structure et la capacité de créer une gouvernance commune, une coopération. Pourriez-vous nous donner des détails sur l'articulation entre les gouvernances de chaque structure et la gouvernance collective? Cela entre en résonance avec les réflexions actuelles du RNMA.

D'accord avec la partie droite (voir le schéma « gouvernance de la coopération » ci-dessus), nous appelons « équipage » ce que vous appelez « groupe-projets », mais la partie gauche nous pose des problèmes. J'aimerais avoir des explications sur cela, ainsi que sur les identités. Il a été question de difficultés à s'entendre, chaque structure doit avoir ses spécificités : comment la coopération est-elle possible? Comment déboucher sur des actions logiques? »

Angeles ESTRADA - Maison citoyenne Noel Guichard : « Depuis peu, il y a 4 associations : tout est en mouvement. Les 3 associations dont il a été question ont 3 publics et 3 projets associatifs très différents.

Le schéma proposé a été fait en mars 2018, il est revu à chaque fois qu'une précision doit être apportée. Chaque conseil d'administration prend ses propres décisions sur son projet, et des personnes sont mandatées pour siéger dans l'instance de décision de cette coopération. Nous avons pensé les mandats, les responsabilités et les circuits de décision, les enveloppes budgétaires en fonction des projets. Il y a vraiment un référent par association, par ailleurs nous avons créé, forcé l'interdépendance. Un salarié peut mener une action dans une association, mais son supérieur hiérarchique ne sera pas celui mentionné



dans son contrat de travail. **La coopération, l'interdépendance ont été forcées à tous les étages, accentuées peut-être de façon maximale : nous sommes donc obligés de dialoguer.** La confiance qui existe entre les 3 directions permet de ne pas toujours apporter une réponse immédiate. Nous avons une action pour 4 000 usagers, personne ne peut tout maîtriser. Nous y travaillons en permanence, mais nous avons besoin des autres pour parvenir au but.

Il a fallu une journée de séminaire de l'ensemble des parties prenantes pour déboucher sur ce schéma. Il permet de connaître les délégations, le rôle de chacun, de savoir quel groupe propose, quel groupe décide, quels sont les circuits. »

Charlotte DEBRAY - La Fonda : « Vous vous êtes mis sous « contrainte d'interagir » : c'est fort ! »



Johan BALAGEAS - APROSEP (Guyane) : « Je trouve paradoxal que vous soyez arrivés à travailler davantage avec moins de budget. À partir de cela, je fais des hypothèses : y a-t-il eu beaucoup de travail bénévole de la part des salariés ? Des administrateurs ont-ils donné plus de leur temps ? Avez-vous réduit votre activité ? Êtes-vous plus efficaces ? »

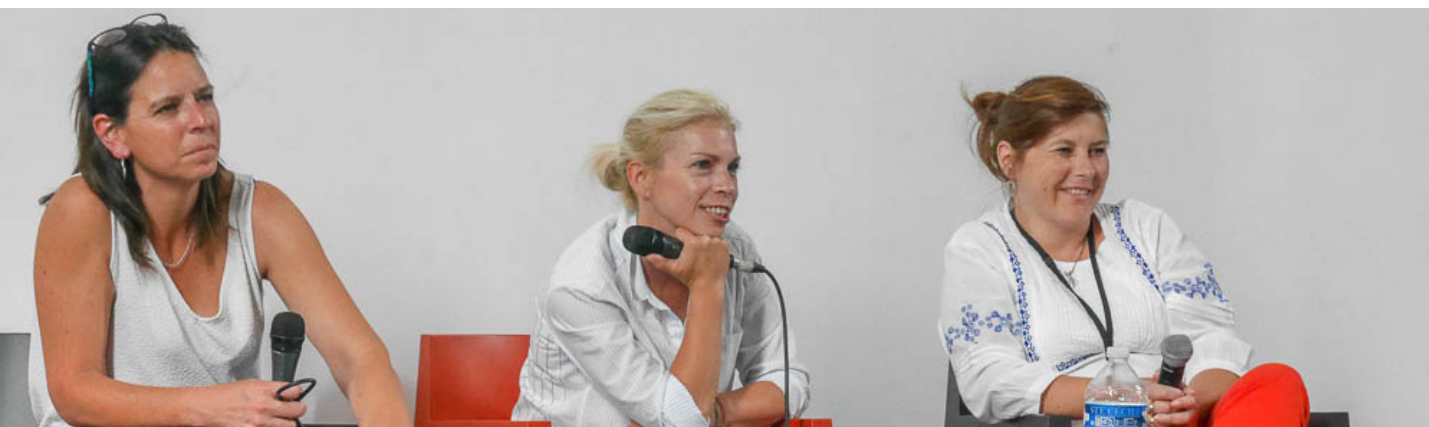
Angeles ESTRADA - Maison citoyenne Noel Guichard : « Nous travaillons différemment, c'est une évidence. Des résistances apparaissent, en particulier de la part des salariés en poste avant la coopération. C'est plus difficile pour eux, car il ne leur est plus demandé la même chose. Nous travaillons beaucoup, mais pas plus, c'est la qualité du travail qui a évolué. Nous nous appuyons quasiment sur les qualités, les compétences, le bon savoir-être des personnes, nous l'activons fortement. Auparavant, un animateur commençait un projet, il le finissait jusqu'à l'action, etc. Aujourd'hui, c'est la réussite qui est importante. Nous nous activons beaucoup par la compétence. Un animateur Jeunesse ne fera plus toutes les actions Jeunesse, nos thématiques sont devenues plus transversales.

J'ai du mal à comprendre comment des bénévoles peuvent s'impliquer dans un conseil d'administration de ce type, car ce sont de grosses machines, et pourtant ils sont toujours là. Oui, ils ont toujours été présents pendant la transformation. Je prends conscience maintenant que nous ne l'avons pas assez valorisé. Nous avons confiance les uns envers les autres, mais nous avons aussi la confiance de la population. Nous n'agissons pas uniquement en direction de nos adhérents, mais de façon plus générale à l'échelle d'une population, nous ressentons la solidité de cette base. Elle est importante, quand nous avons eu besoin d'elle, elle a toujours été présente. »

Johan BALAGEAS - APROSEP (Guyane) : « Je fais une nouvelle hypothèse : pour écrire un projet social, il faut faire un diagnostic partagé, il faut savoir travailler ensemble, vous avez une culture commune de co-construction avec les habitants, avez-vous pu l'adapter en direction des élus, entre vous ? »

Angeles ESTRADA - Maison citoyenne Noel Guichard : « Sur le papier, c'est exactement cela, mais il existe toujours un distinguo entre ce que l'on exprime d'un projet et la façon de le réaliser. Nous avons beaucoup réduit cet écart, nous essayons d'être exemplaires, d'être dans l'action, de mener à bien les projets. »

Cécile VINCENT - MDA de Mulhouse - animatrice de la table-ronde : « Nous allons donner la parole à Charlotte DEBRAY qui va aborder la modélisation de ce qui vient d'être décrit. »



Charlotte DEBRAY
Déléguée générale de la Fonda



« Je ne vais pas faire une intervention académique, mais nous avons la chance d'avoir du recul par rapport à ce que les acteurs vivent sur le terrain. Nous avons un poste d'observation assez privilégié pour tirer des enseignements à caractères méthodologiques qui ont vocation à être partagés.

En travaillant avec Angeles ESTRADA sur la coopération entre 3 puis 4 lieux, mais aussi parce que nous menons des projets en coopération avec d'autres acteurs, en nous fondant sur les travaux de Stanford University sur les stratégies d'impact collectif, nous avons réussi à post-rationaliser une méthode, au moins un guide, un cadre méthodologique. **Il a le mérite de jalonner et de poser rigoureusement, pas à pas les étapes de construction, de structuration, d'animation de ce que nous avons appelé « les communautés d'actions ».** Ce sont en fait des stratégies d'impact collectif, ce que vous appelez des coopérations inter-associatives ou interacteurs.



5 conditions les caractérisent :

- ▶ **une vision partagée d'un enjeu et d'objectifs communs** ; ce qui nécessite de partager la connaissance de l'enjeu, des réalités du territoire, des tendances mises en évidence, de la compréhension du présent et de se doter d'objectifs communs pas forcément très ambitieux, mais très concrets et mesurables ;
- ▶ **des activités distinctes, mais cohérentes** ; tout le monde ne fait pas forcément tout ensemble, chacun peut faire des choses différentes, mais l'ensemble est cohérent, fait partie d'une stratégie, suit un chemin critique pertinent ; les actions ont un effet de levier sur l'objectif à atteindre, elles sont par définition non concurrentes, puisque c'est le principe d'une communauté d'actions ;
- ▶ **un dispositif de suivi et d'évaluation partagé** ; à partir du moment où l'on se donne un objectif, il est important de se doter d'outils et de méthodes pour s'assurer qu'il est bien atteint, pour piloter l'action, réorienter les objectifs en cas de besoin, ajuster, faire ce travail d'évaluation partagé avec l'ensemble des partenaires ; il est important de se mettre d'accord sur ce qui compte, sur la méthode d'évaluation ; cela soulève de nouveaux enjeux, implique un dispositif responsable

de collectes de données, rendues anonymes, respectant la vie privée des personnes (par exemple, dans le cadre de l'expérimentation « Territoire zéro chômeur », dans lequel il s'agit de ramener vers un travail choisi);

- ▶ un dispositif de communication permanente entre les partenaires; c'est là que se pose la question d'identité visuelle, mais surtout de partage, de remontée des informations; le numérique peut jouer un rôle important;
- ▶ un schéma de gouvernance et éventuellement un accompagnement structuré, au moins quelqu'un, une structure ou une fonction clairement identifiée d'animation de la communauté d'actions, de passeur, de connecteur; c'est un métier émergent, mais animer cette transversalité implique de traduire les contraintes et les exigences des uns, le langage des autres, de tout faire converger vers un objectif partagé, de se mettre d'accord sur les référentiels; cela nécessite non seulement du temps-homme bénévole ou salarié, des compétences très spécifiques, une posture; il s'agit d'un médiateur, d'un connecteur qui ne tire pas la couverture à lui.

Schématiquement, dans une communauté d'actions nous avons repéré 3 phases :

- ▶ PHASE I : le déclenchement de l'action; le petit groupe d'initiatives dans le cadre de la coopération entre les 3 centres sociaux était dans un contexte de crise; nécessité faisant loi ils se sont rapprochés, ils ont décidé d'agir ensemble, mais un groupe d'initiatives peut être composé de personnes choquées par une actualité, une cause peut déclencher une action; il s'agit souvent de 2 ou 3 personnes charismatiques, entraînant, qui pèsent, qui ont du réseau, qui vont initier un mouvement, entraîner le reste de la communauté d'actions;
- ▶ PHASE II : l'organisation de cette communauté d'action en la dotant d'un modèle économique, de moyens matériels, techniques, humains, d'un dispositif de gouvernance, d'un dispositif de communication; cela peut prendre beaucoup de temps (6 mois à 2 ans), certaines n'aboutissent jamais; il ne s'agit pas d'un sprint, plutôt d'un marathon prenant au cours duquel il faut tirer profit des échecs, cela nécessite endurance et persévérance;
- ▶ PHASE III : l'animation de la communauté d'action; entretenir l'âme d'agir ensemble, redonner régulièrement du sens, faire remonter les données afin de mesurer les impacts, bien piloter, décider de ce que l'on veut communiquer, dans quel but; cela peut également prendre beaucoup de temps et d'énergie, mais c'est à partir de cela que les réalisations se concrétisent, c'est ce qui permet de révéler ce qui a été produit; à Romans-sur-Isère, cela a produit une monnaie-temps avec un système d'échange de compétences, une Conserverie mobile et solidaire. »

Angeles ESTRADA - Maison citoyenne Noel Guichard :

« Nous avons la première Conserverie mobile et solidaire de France. Créer cette « communauté d'action » était relativement facile, car nous pouvions nous retrouver aisément, nos identités étant proches. Ce n'est pas une évidence, en prenant en compte votre travail d'accompagnement des associations, coopérer et créer une communauté d'actions est très générateur. Je le vis maintenant depuis 3 ans, cela va au-delà de ce que nous faisons auparavant. Nos projets sont innovants menés avec une force que nous ne possédions pas, ils s'ajoutent au travail antérieur qui est maintenu. »

la CONSERVERIE
mobile & solidaire

DOSSIER DE PRÉSENTATION
AVRIL 2018





Charlotte DEBRAY - La Fonda : « J'allais décrire les bonnes raisons de rentrer dans une logique de coopération. **Elle économise la ressource**, qu'elle soit monétaire ou humaine (l'énergie des personnes). **Elle ne nécessite pas obligatoirement de budget supplémentaire** ; parfois avec moins d'argent, il est possible de faire davantage. Par contre, **l'impact est infiniment plus puissant que si chacun reste dans son modèle prévalant d'impact isolé**. Cela « met la pression », mais c'est une approche performante, une bonne économie de moyens. Cela permet aussi les expertises, de s'assurer que des besoins sociaux ou économiques sur le territoire ne restent pas des trous dans la raquette, qu'ils sont repérés et recouverts. Il y aura une réponse nouvelle à un besoin existant ou une nouvelle forme de réponse à des besoins nouveaux d'innovation sociale.

Dans le contexte politique de Romans-sur-Isère, et de façon générale, nous le martelons depuis 35 ans à la FONDA : **il est évident qu'à plusieurs, on pèse plus lourd politiquement, dans le dialogue, dans la négociation avec les bailleurs de fonds, les décideurs de politiques publiques à l'échelle d'un territoire, a fortiori en s'appuyant sur la participation des habitants**, en prenant en compte leurs attentes, leurs exigences et leurs besoins. S'il y a interpellation, elle a un très grand poids, elle apporte de la légitimité au projet associatif, crée des rencontres, des mélanges et des enrichissements culturels (chaque réseau a ses pratiques, son langage). Entre une Accorderie et un Centre social, on se comprend, on s'enrichit ; c'est très chouette à titre collectif, cela crée du lien, évite l'isolement des dirigeants associatifs qui, lorsqu'ils sont salariés sont parfois entre le marteau et l'enclume. Cela crée un effet de groupe, de solidarité entre des personnes, des liens et des valeurs. Cela développe des compétences par des transferts de savoir-faire horizontaux, de nouvelles capacités d'agir, le sentiment d'être utile et cela tisse cette coopération, ramène à des initiatives globales à l'échelle du projet, qui peut être celle d'une ville. Cela donne du sens, un cap ; or, sans cap il est possible de se perdre en route. Se donner un cap donne du sens à l'action.

Cela nécessite de formidables changements de pratiques, de postures. Depuis 10 à 15 ans, nous observons cette nouvelle manière d'agir, ce n'est plus un signal faible, c'est devenu une tendance lourde traversant l'ensemble de la société et pas seulement les associations. Toutes les organisations se mettent à agir de cette façon. Même l'État crée des associations, de l'horizontalité, se dote de hackers publics, se met en mode hackaton, start up nation, etc. Ce sont des communautés d'actions, c'est probablement l'avenir et le salut du monde associatif. Mais cela nécessite de l'humilité, de faire appel à des personnalités sortant de leur posture d'acteurs autonomes, évitant d'avoir des comportements nuisibles à la coopération, de tirer le mérite à eux. C'est une rupture dans nos pratiques associatives, cela a de nombreux intérêts.

Toutes nos observations indiquent que pour que cela fonctionne il est obligatoire d'avoir du temps-homme dédié, de vraies ressources humaines qu'elles soient salariées ou bénévoles. Les compétences clés dont il a été question auparavant n'existent pas toujours pour ce métier en émergence. Il correspond à un rôle d'animateur de la transversalité, de traducteur des langages des uns et des autres, il doit motiver les acteurs, gérer les conflits, faire vivre la volonté d'agir ensemble. C'est une vraie fonction d'animation qui n'est pas obligatoirement endossée par une personne, un petit groupe peut la réaliser. »

Ressources : consulter le guide méthodologique « [Communauté d'actions](#) »

Questions-réponses



Cécile VINCENT - MDA de Mulhouse - animatrice de la table-ronde : « Que vous inspirent cette communauté d'action et les conditions à réunir pour la mener à bien? »



Denis DHALLUIN - MDA de Tourcoing : « Félicitations pour ce travail. Je suis ravi d'apprendre que cet outil existe, nous allons nous en emparer. Sur le territoire de la MDA de Tourcoing, nous avons 7 centres sociaux/MJC associatives qui adhèrent à notre Maison. Ils n'ont pas attendu une baisse des subventions de fonctionnement. Depuis 2 ans, ils ont commencé par prendre un agrément commun pour les services civiques, ils font des vœux communs en début d'année, ils ont un stand commun au Forum des associations. Il y a eu des réunions des directeurs, nous avons eu la chance d'être partenaires, car ils ont identifié la MDA de Tourcoing pour accompagner la partie bénévole, les administrateurs. Depuis 6 séances, nous accompagnons la réflexion des bénévoles, des conseils d'administration, sans les directeurs. Ils refusent le mot de mutualisation, il s'agit d'un rapprochement.

Concrètement, un observatoire local va être créé par un salarié partagé entre les 7 centres. Ils travaillent ensemble des diagnostics. Je vais partager votre expérience avec eux, car vous êtes bien avancés. Si des méthodes, des expériences peuvent être essaimées, tant mieux.

Les MJC avaient leur culture propre, il y a eu respect de chaque histoire, de chaque gouvernance, de chaque projet. Les politiques sont contents de ces initiatives, car ils pensent mutualisation; mais, il n'y a pas grand-chose à mutualiser.

En tant que MDA associative, nous nous demandons s'il ne faut pas anticiper ce sujet, pour être prêts à affronter les futures annonces. »

Angeles ESTRADA - Maison citoyenne Noel Guichard : « Notre travail n'est pas de la coordination, c'est vraiment de la coopération, ce qui est très différent. Il est très facile de dire « faire ensemble » et tout le monde est d'accord sur ce point. Le difficile est de savoir comment parcourir ce chemin, déterminer ce que l'on met en place au quotidien pour travailler ensemble, avec l'autre, même avec son collègue. »



Jimmy BEGUE - MDA de Saint-Benoît (La Réunion) : « Sur quel mode d'économie vous êtes-vous basés? Y a-t-il eu concentration des ressources humaines, des licenciements? J'imagine qu'il y a eu des postes en doublon pour la comptabilité, le social, les ressources humaines. Quelles sont les conséquences sociales de ce regroupement? »

Angeles ESTRADA - Maison citoyenne Noel Guichard : « Il y a eu un licenciement collectif, c'est toujours une période difficile à passer. Nous avons décidé de réduire certaines activités, par ailleurs nous avons développé le financement. La collectivité est notre principal financeur, mais il n'est pas unique. L'idée est qu'une association porte les demandes de subventions des 2 autres. Nous avons développé des financements de la CAF, de la Fondation de France, etc.



Oui, nous avons réduit le nombre de salariés, nous avons restructuré, certains postes sont mutualisés, rapprochés. Une comptable travaille entre plusieurs structures. Mis bout à bout, cela fonctionne. »

Jimmy BEGUE - MDA de Saint-Benoît (La Réunion) : « Ce n'est pas une démarche innocente, il faut passer par des actions qui ont des conséquences sociales. »

Angeles ESTRADA - Maison citoyenne Noel Guichard : « La tension était réelle. Avoir construit avec les personnes, avoir maintenu une circulation d'information, avoir dit les choses telles qu'elles étaient, avoir partagé la situation, les difficultés a aidé à construire l'engagement de chacun. Cela s'est fait, réellement. »

Charlotte DEBRAY - La Fonda : « Est-ce que les licenciements sont la conséquence de la coopération? Ce sont plutôt des conséquences de la baisse de dotation budgétaire. Au contraire, la coopération crée de l'emploi. »

Jimmy BEGUE - MDA de Saint-Benoît (La Réunion) : « Et en terme de gouvernance, je n'ai pas bien compris qui décidait ? »

Angeles ESTRADA - Maison citoyenne Noel Guichard : « La gouvernance est le fait d'une instance stratégique et politique appelée « Localmotive ». Elle décide des actions de la coopération, elle ne décide pas pour les associations, car les projets sont distincts. Des actions de la coopération alimentent et nourrissent les projets des associations. Ces projets sont définis : Conserverie mobile et solidaire, étude d'impact social, local de l'économie de partage, communication et actions en direction de la culture. Le reste alimente le « faire ensemble », mais ce sont des décisions prises dans chaque association. C'est très long, car lors d'une rencontre Localmotive, il y a au moins une heure d'information. Nous devons donner l'actualité de tous les projets afin de décider correctement pour chacun. »



Cédric LAPORTE - AGLCA (Bourg-en-Bresse) : « Vous avez dit que la communication d'action était un processus pouvant être long : quels seraient les aspects à prioriser dans le processus pour se lancer dans cette dynamique ? »

Charlotte DEBRAY - La Fonda : « La mise en route d'une communauté d'actions nécessite des étapes incontournables. Elles nous ont sautés aux yeux lors des analyses. Lorsqu'il y a un besoin social très clair, il faut que les gens soient d'accord sur la nécessité d'y répondre : c'est le point de départ, c'est une cause commune, une motivation commune. Au début, elle peut ne pas être verbalisée, elle peut être émise en marchant.

Deuxièmement, un petit groupe « tête de file » de gens motivés et structurés doit donner envie d'agir ensemble, doit prendre un temps d'analyse pour bien comprendre les intérêts de chacun à agir. Il faut cartographier correctement les attentes, les contraintes des uns et des autres. Il faut définir ce que chacun peut apporter comme contribution. Tout ce temps est gagné sur la phase d'évaluation. Au passage, il sera



possible de glaner le souhaitable, les objectifs. Il sera possible de préconstruire la phase de clarification des objectifs concrets.

Troisièmement, il doit y avoir un « portage politique », une affirmation, une validation qui peut venir des bénéficiaires eux-mêmes, parce que la demande vient d'eux, ou d'un expert externe qui apporte une caution scientifique, ou d'un homme politique qui apporte son concours, assume une forme de portage. Ce portage politique est indispensable, il donne à la communauté d'actions une plus grande légitimité d'action, de force pour convaincre, de moyens pour avancer.

Angeles ESTRADA - Maison citoyenne Noel Guichard : « Ce que j'ai appris de cette expérience, c'est que nous l'avons mené à bien et nous poursuivons. Parfois, nous pensons que nous n'avons pas fait les choses correctement, nous apprenons de nos expériences et de nos erreurs. Nous pouvons modifier, lâcher prise, lâcher le pouvoir : c'est très important. Des bénévoles disent encore qu'il n'est pas normal que la coordinatrice de la Conserverie ne sache pas tout ; mais moi non plus je ne sais pas tout, personne ne sait tout. Il faut se faire confiance, cela nous regarde individuellement. »



Pascal LOVICONI - Acointance : « Vous avez été très concrètes, très pratiques, nous avons compris les processus de coopération, les économies. Dans le concret des actions portées en commun, ces projets vous ont-ils fait découvrir de nouveaux partenaires financiers, des donateurs ? »

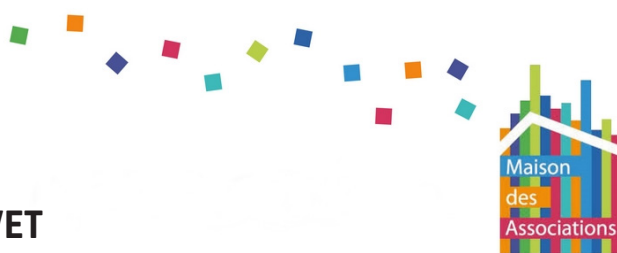
Angeles ESTRADA - Maison citoyenne Noel Guichard : « Oui, en effet la FONDA qui n'est pas un partenaire financier, mais un partenaire, le Pôle territorial de coopération économique (nous faisons partie de la dynamique « start-up de territoire » depuis le démarrage du groupe Archer). Vivre une crise donne une fâcheuse tendance à se concentrer sur le quotidien : nous avons fait un pas de côté pour mettre notre énergie sur les moyens de sortir du gouffre et de ne plus subir. C'est comme cela que nous avons commencé à développer 2 types de partenariats : la Conserverie mobile et solidaire est en cours d'essaimage avec la Croix-Rouge française et la Fondation WWF qui sont de grosses structures. »

LA CO-CONSTRUCTION INTER-ASSOCIATIVE

EXEMPLES ISSUS DU RÉSEAU - Accompagner l'interassociatif : l'exemple de l'appel à projets «Faire ensemble »



Elodie FIEVET
Responsable de la MDA de Dijon



L'appel à projets « Faire ensemble avec nos différences »

Animée par la conviction que le « faire ensemble » est la voie pour construire une société plus juste et plus responsable, le Réseau national des maisons des associations s'est associée à la Fondation SNCF pour faire émerger des projets inter-associatifs sur l'ensemble du territoire. En s'associant, en 2012, pour le déploiement national de cet appel à projets les partenaires ont souhaité valoriser des initiatives locales, citoyennes et créatrices de lien social.



La fondation SNCF et le RNMA s'allient pour renforcer le

FAIRE ENSEMBLE

L'appel à projets choisit de soutenir des actions inter-associatives qui permettent aux citoyens qui ne se côtoient pas habituellement ou se connaissent mal de se rencontrer et de partager des activités communes. L'objectif est de leur permettre de s'ouvrir aux autres, partager pour aller au-delà des idées reçues et ainsi trouver leur place dans la société. Au-delà de la rencontre, la notion de « faire ensemble » est fondamentale, car l'action commune favorise le partage et l'enrichissement mutuel. Les enjeux de cette démarche sont donc :

- ▶ La co-construction associative qui multiplie les angles d'action, conforte la pertinence des actions, et qui par la mutualisation des ressources et des énergies optimise l'impact et fait bouger les lignes.
- ▶ Le partage des « différences » dans l'action et la mise en œuvre de réalisations communes dans la durée.

L'accompagnement de l'appel à projets par les MDA

Les MDA accompagnent les associations de leur territoire dans la structuration de leur projet et la formulation de leur réponse à l'appel à projets. Elles peuvent présenter des projets inter-associatifs issus de leur territoire et leur permettre de prétendre à un soutien de la Fondation SNCF. De cette manière, elles disposent d'un outil supplémentaire qu'elles peuvent mobiliser dans leur accompagnement quotidien des porteurs de projet.



Elles assurent :

- ▶ la diffusion de l'appel à projets sur le territoire,
- ▶ l'identification des projets inter-associatifs répondant aux critères de l'appel à projets
- ▶ l'accompagnement des associations dans la structuration de leur projet et la réponse à l'appel à projets

Les coopérations inter-associatives de territoire

Force est de constater que les démarches inter-associatives ne sont pas « naturelles » pour le monde associatif, bien qu'on puisse noter une adhésion de plus en plus forte des dirigeants

associatifs à ce type de pratiques. Le développement de coopérations inter-associatives est un enjeu fort pour le secteur actuellement. Entre approches descendantes à l'initiative des pouvoirs publics et approches ascendantes issues du terrain, les associations doivent se préparer et penser ces projets à l'aune de leur territoire et des besoins locaux. Pour les acteurs de l'accompagnement de la vie associative, ces enjeux posent la question de leur accompagnement et de la manière d'appuyer les associations à structurer ces coopérations qui feront, bien souvent, les innovations de demain.

Même si le concept est actuellement peu théorisé, la coopération inter-associative pourrait se définir simplement comme tel :

“ Un projet commun, issu d'une collaboration inter-associative, sur une recherche de sens et l'affirmation de valeurs, co-produit et co-piloté, à plusieurs associations. ”

Un projet...

A la base d'une collaboration inter-associative, il y a le projet, c'est-à-dire une recherche de sens et l'affirmation de valeurs. Or, pour que ce projet à plusieurs puisse éclore et vivre, il est essentiel que les valeurs et le sens qu'il porte soient partagés par ses différents acteurs. Il faut donc que les projets associatifs de chacune des associations impliquées soient, un minimum, compatibles. Cela ne signifie pas nécessairement que les projets associatifs doivent être proches, mais bien qu'ils aient une capacité à aller dans la même direction ensemble. Cette découverte de la diversité des modes d'actions, des fonctionnements et des expériences est ce qui rend les projets inter-associatifs si enrichissants pour ceux qui y contribuent.

En 6 éditions, 504 projets portés par plus de 1 500 associations ont été soutenus.

FAIRE ENSEMBLE
Bilan de l'édition 2017

Un objectif : Favoriser la rencontre et le partage
L'appel à projets vise la rencontre des différences et le partage entre des publics qui ne se connaissent pas ou n'ont pas l'occasion d'échanger. Pour cela, il s'appuie sur deux piliers :
 → Promouvoir la coopération inter-associative comme une voie d'avenir pour inventer les réponses de demain
 → Encourager le "faire ensemble" pour renforcer la cohésion sociale
 Les projets soutenus associent donc 2 publics distincts au sein d'une action commune, elle-même portée par 3 associations à minima.

Au plus près des territoires, 69 structures relais
Partout en France des Maisons des associations et des structures d'appui à la vie associative accompagnent les associations et les aident à concrétiser leur projet !

190 projets accompagnés dont 129 ont été soutenus
De la pratique de la voile pour un public en situation de handicap à la réalisation d'un documentaire participatif sur la place des femmes en quartier, les voix du "Faire ensemble" sont aussi diverses qu'originales.

Plus de 442 associations co-porteuses des projets soutenus
En cohérence avec la logique de "faire ensemble", chaque projet soutenu est co-construit par au moins 3 associations. Ce qui encourage la complémentarité, le partage des points de vue et démultiplie les compétences.

Des projets aux thématiques variées

Handicap-Vieillesse 20%
Intergénérationnel 20%
Interculturel 20%
Autres 40%

Contact :
Fondation SNCF - RNMA
rsvp@rnma.maisonsdesassociations.fr



... co-construit...

La définition nous indique ensuite que ce projet doit être co-construit, mais également par la suite co-porté et co-piloté. Il s'agit donc de construire une dimension collective au projet qui doit permettre à chacun et au tout de s'enrichir. Cette étape est complexe mais cruciale car elle demande à des structures collectives (associations) de définir ensemble leur projet, leurs objectifs, les actions à mener, l'organisation, les manières de prendre des décisions, etc. D'où la nécessaire compatibilité des projets de chaque association pour s'assurer que les différences pourront être dépassées, voire contribueront à nourrir le projet.

territoires

Le montage de projets en coopération inter-associative est facteur d'amélioration :

- ▶ la complémentarité des partenaires et le partage des points de vue rendent plus pertinent le projet mené,
- ▶ la multiplication des compétences et des savoir-faire améliore la qualité des projets,
- ▶ la définition d'un fonctionnement collectif et commun assure la viabilité du projet,
- ▶ la structuration et la formalisation des relations peuvent garantir une pérennité au projet.

Mais, au-delà des apports pour le projet, la construction en inter-associatif produit également des effets sur la société (utilité sociale) dans son ensemble :

En terme d'innovation sociale : le secteur associatif, par sa diversité, est facteur de création d'innovation sociale et d'autant plus, lorsqu'il choisit de croiser les projets de plusieurs associations. Cette capacité d'hybridation est créatrice et permet d'inventer de nouvelles réponses aux besoins sociaux non ou mal-couverts.

En terme de dynamisation de territoire : cette capacité de création d'innovation sociale associée à un fonctionnement démocratique, voire participatif, qui renforce le lien social, permet aux projets inter-associatifs d'être de véritables réponses au délaissement de certains territoires. Nous pouvons penser aux zones rurales profondes où les associations peuvent pallier à la déliquescence des services publics, mais également aux zones urbaines sensibles où les associations, en se regroupant, proposent des solutions innovantes pour répondre aux enjeux d'accompagnement social, de dynamisation économique, de lutte contre les discriminations, etc.

..... à plusieurs associations

Et enfin, le projet est co-construit à plusieurs associations. Cela signifie que chacune est amenée à nourrir le projet commun. Beaucoup d'associations soulignent que les projets inter-associatifs permettent de « faire plus parce qu'on le fait ensemble ». Elles mettent en avant la démultiplication des idées, des compétences, des moyens (humains notamment) qui permettent de faire évoluer le projet. Et, il s'agit de travailler sur les complémentarités entre ces apports différents pour trouver le bon équilibre et une cohérence à même de faire avancer le projet.

Des impacts sur les projets et les

Ressources : consulter le rapport [La coopération inter-associative au niveau territorial](#), RNMA-France Bénévolat, déc. 2014

LA CO-CONSTRUCTION INTER-ASSOCIATIVE

EXMPLES ISSUS DU RÉSEAU - Expérience de mise en place d'un groupement d'employeurs«



Jocelyne MARDOM et Jimmy BEGUE
Présidente et directeur de la MDA de
Saint-Benoît (la Réunion)

Qu'est-ce que la co-construction ? Étude d'expérience

Présentation

La MDA de Saint-Benoît (Association) est née à la suite d'un forum des associations organisé par la commune de Saint-Benoît en octobre 2010.

De ce forum des associations où les présidents d'association ont répondu en nombre à l'invitation, des besoins ont été relevés et a émergé l'idée que sur le territoire bénédicain voit le jour une Maison Des Associations (dans les 2 sens du terme en tant qu'association et en tant qu'espace physique /géographique).

Tout un travail d'amorce de la création de la MDA a été effectué par la municipalité (service vie associative) d'octobre 2010 à juillet 2011 avec la collaboration de partenaires.

Ainsi à l'assemblée générale constitutive en août 2011, les présidents d'association ont été à nouveau conviés pour procéder :

- ▶ à la présentation, ajustements et validation des statuts,
- ▶ à l'élection des membres du conseil d'administration.

Pour représenter au mieux l'ensemble des associations du territoire, l'association dans sa composition à la particularité et l'obligation d'avoir :

- ▶ des bénévoles représentants les collèges /domaines définis par les statuts : sport, éducation et culture, social et divers,
- ▶ 2 personnes qualifiées désignées par le Maire
- ▶ 2 personnes issues du conseil municipal

A l'issue de ses élections, j'ai été élue présidente (mandat de 3 ans). Soulignons l'émulation, la motivation, l'engagement de chacun des premiers membres du conseil d'administration. Convaincus et animés par la volonté de faire bouger les lignes, d'apporter des solutions aux associations du territoire.

Ainsi, on avait l'adhésion de tous pour une co-construction des outils de base des différentes étapes



menant la MDA à phase opérationnelle.

Après cette phase de construction du socle, étonnement, j'ai constaté une désaffection d'un tiers des membres. Un sentiment du travail accompli, on passe le relais aux salariés (notamment au directeur recruté). Et on s'implique à moindres mesures.

Et je m'interroge encore aujourd'hui (cela peut faire l'objet d'un autre débat).

Après un premier mandat axé sur l'installation dans nos locaux, l'opérationnalité de nos orientations, la communication, ... l'heure était d'accompagner les associations, de répondre à leurs besoins.

Vers la mise en place d'un groupement d'employeurs

La commune de Saint-Benoît compte 40 000 habitants avec 150 associations actives et environ 50 d'entre elles sont employeuses.

À l'écoute des associations et étant bénévoles dans une association de « base », les membres de l'association avaient identifié un certain nombre de besoins/craintes chez les associations :



- besoins en compétences professionnelles (moyens humains)
- crainte du financement et la pérennisation des postes
- besoin pour certaines structures d'avoir des postes à mi-temps.

Comment accompagner, apporter des solutions adaptées à ses problématiques ?

Lors des échanges avec les bénévoles autour du thème, un membre d'une association sportive (qui de plus est chef d'entreprise) a manifesté la volonté de s'investir et mettre ainsi ses compétences au service du projet de mutualisation d'emplois.

On se retrouve à la CRESS qui nous met en contact avec l'INCUB'GE, a qui on expose le projet global.



Ainsi, **l'INCUB'GE dont la mission est d'accompagner les associations qui veulent mutualiser des emplois**, effectue une information collective auprès de nos associations adhérentes (on est au second semestre 2015)

Des réunions se tiennent pour créer un groupement d'employeurs (une association 1901 constituée par des associations dont le but est de se partager entre elles du personnel à temps partiel ou saisonnier) :

Qu'est-ce que c'est ? Quel en est l'objet ? - Quel type de GE existe -t-il ? (Mono sectoriel/multi-sectoriel) - Comment cela fonctionne concrètement ? - Est-ce que cela fonctionne déjà ailleurs ? - Quelles sont les fonctions de l'INCUB'GE ? (Structuration de la gestion financière, les ressources humaines, animation des instances, relation avec les institutionnels de l'emploi)

Ce sont ces différentes questions qui ont été abordées lors de l'information collective.



La MDA s'est positionnée comme facilitateur, accompagnateur dans les différentes étapes en partenariat avec l'INCUB'GE. Elle a instauré des synergies entre les associations. Notre volonté était que le projet voit le jour par une co-construction.

Suite aux différentes réunions d'informations, un état des lieux des besoins des porteurs de projet GE a été effectué, des statuts ont été élaborés, l'élection des membres du conseil d'administration et du bureau a eu lieu, un budget prévisionnel établi.

Et en décembre 2015, démission du président (le chef d'entreprise qui a été présent aux différentes étapes) avant la déclaration officielle de l'association en préfecture (dépôt des documents). Ce dernier a donné ses raisons aux membres de l'association : sa crainte qu'en a la viabilité économique du projet.

Aucun membre n'a donné suite.

Où en est-on en 2018 ?

Des interrogations sont toujours sans réponse :

- ▶ Où la MDA a-t-elle « pêché » ? A-t-elle failli à ses missions ?
- ▶ Comment aurait-elle pu réagir pour continuer le travail amorcé ?
- ▶ Doit-elle se relancer dans une nouvelle co-construction ?

A ce jour, le directeur a convié des associations adhérentes à une réunion collective sur le groupement d'employeurs, mais toujours pas de création d'un GE sur le territoire.

LA CO-CONSTRUCTION INTER-ASSOCIATIVE

EXMPLES ISSUS DU RÉSEAU - Les fabriques d'initiatives citoyennes : un outil pour co-construire



Nathalie TIBOLLA

Chargée de la vie associative au CCO (Villeurbanne)



Le dispositif des [fabriques d'initiatives citoyennes](#) est né dans le contexte post-attentats de 2015 ; le Gouvernement décidait alors de mobiliser des moyens supplémentaires afin de renouveler les actions d'éducation populaire au profit des habitants des territoires fragiles, et notamment ceux qui vivent dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.



L'objectif de cette expérimentation était de promouvoir des structures associatives recevant du public en « fabriques » d'initiatives citoyennes impliquant plus largement les habitants et développant l'engagement bénévole.



A Villeurbanne, trois structures (le [Centre social des Buers](#), la [MYNE](#) et le [CCO](#)) portant toutes des démarches d'éducation populaire et citoyenne mais des cultures professionnelles et des méthodes de travail différentes, sont à l'origine de ce projet construit collectivement. Elles sont ancrées sur un territoire à la fois fragile et riche de potentiel situé au Nord de la ville, le quartier Buers-Croix-Luizet, dans la métropole lyonnaise.

Ce projet visait, « à travers des actions ponctuelles et régulières, à créer un cadre de complémentarité au sein du quartier, pour permettre la mise en lien, favoriser et valoriser les initiatives portées par des publics divers et parfois vulnérables et une citoyenneté active de tous les habitants. En d'autres termes, il s'agissait de créer les prétextes catalyseurs d'initiatives citoyennes et vecteurs de pouvoir d'agir citoyen.

» Le processus de travail s'inscrivait dans l'utilisation et le développement de méthodes collaboratives, favorisant le décroisement et la capitalisation de nos expériences complémentaires.

Dès les objectifs initiaux, la Fabrique d'initiatives citoyennes du Centre social des Buers de la MYNE et du CCO - [FICA3](#) - devait permettre à chaque acteur local d'aller à la rencontre des autres et d'avoir les moyens de développer des initiatives et des projets dans des champs aussi divers que les sciences, la solidarité, l'art, la culture, etc...



Répondre à ces objectifs nécessite de :

- ▶ **renforcer les connexions entre les projets et les structures**, pour renforcer la circulation des publics entre les lieux de fabrique (d'actions, d'activités...) : maillage associatif, mutualisation des ressources et des moyens ;
- ▶ **répondre aux besoins de connecter, documenter, capitaliser, d'essaimer les projets** portés par les structures et d'autres collectifs, groupes, de façon à renforcer les dynamiques dans ce quartier, les étendre et diffuser les bonnes pratiques dans d'autres lieux et territoires.

Entre juillet 2017 et juin 2018, plusieurs actions ont été conduites pour assurer l'atteinte de ces objectifs : des ateliers et activités régulières, des événements fédérateurs, une capitalisation pour l'essaimage. Parmi les multiples réalisations, citons un événement en particulier sur le sujet des communs.

[La Fabrique des Communs](#) a rassemblé sur deux journées 20 rencontres et 14 ateliers. Trois grands défis ont été identifiés par la cinquantaine de participants pour permettre un déploiement des communs sur le territoire lyonnais. Cela a permis de fédérer un noyau dur de personnes susceptibles de donner jour à une [Assemblée des Communs](#) comme il en existe dans d'autres villes.



Plus généralement, les trois structures co-porteuses font le pari que la récurrence des activités proposées et la meilleure complémentarité entre elles permettront de faire perdurer des dynamiques entre habitants. La mesure de cet effet transformateur des activités de la FIC, en terme de future coopération entre les habitants et les acteurs, demande néanmoins un temps plus long et sera pleinement possible plus tard dans le projet, puisqu'il n'a que deux ans d'impulsion. Cependant, les 3 structures co-porteuses témoignent déjà de l'interconnaissance approfondie entre elles grâce à ce travail commun et de la plus grande facilité à agir en complémentarité.

Ressources : consulter le [bilan #FICA3 2017-2018](#)

consulter le site [Lyon en communs](#)

consulter le [dossier de presse sur les Fabriques d'initiatives citoyennes - novembre 2015 - Mission Initiatives Citoyennes](#)

La co-construction d'une politique publique locale

Villeurbanne, retours sur 4 ans
de co-construction entre les
associations et la Ville

Chistelle GACHET - Adjointe à la Vie associative de
Villeurbanne

Agnès THOUVENOT - Adjointe Économie solidaire, Emploi
et insertion, Santé, Lutte contre les discriminations et égalité
femme-homme de Villeurbanne

Cécile DAVOUST - Administratrice et chargée de
développement ESS au Centre culturel œcuménique (CCO) de
Villeurbanne

Animation : Cécile SORNIN - Ville de Mulhouse

Des exemples issus du réseau

Comité consultatif des associations culturelles à
Créon (Gironde)

Anne Cécile TATARD - Directrice adjointe de La Cabane à
Projets, Créon

Loreline VIDAL - Chargée d'animation du comité consultatif,
La Cabane à Projets, Créon

Le conseil de la vie associative et les instances
de dialogue Ville-associations à Montreuil

Quentin FOUCAL - Responsable du pôle développement vie
associative, MDA de Montreuil

LA CO-CONSTRUCTION D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE LOCALE

TABLE-RONDE - VILLEURBANNE, retours sur 4 ans de co-construction entre les associations et la Ville



Animation ;

Cécile SORNIN

Adjointe à la démocratie participative, économie sociale et solidaire, promotion de la Vie associative de Mulhouse



Christelle GACHET

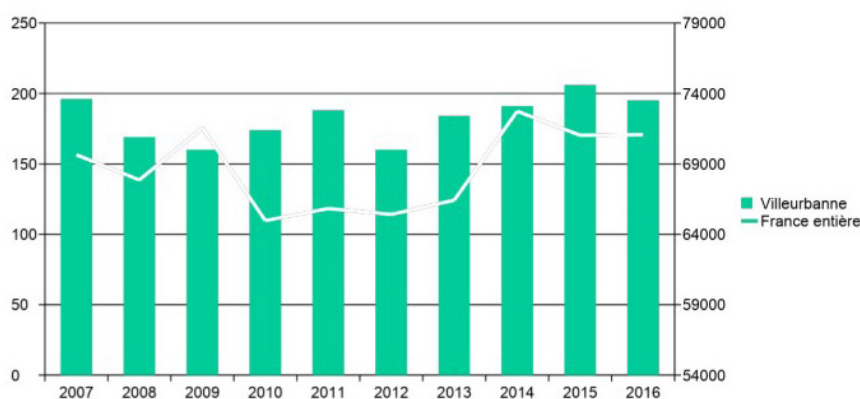
Adjointe à la Vie associative de Villeurbanne

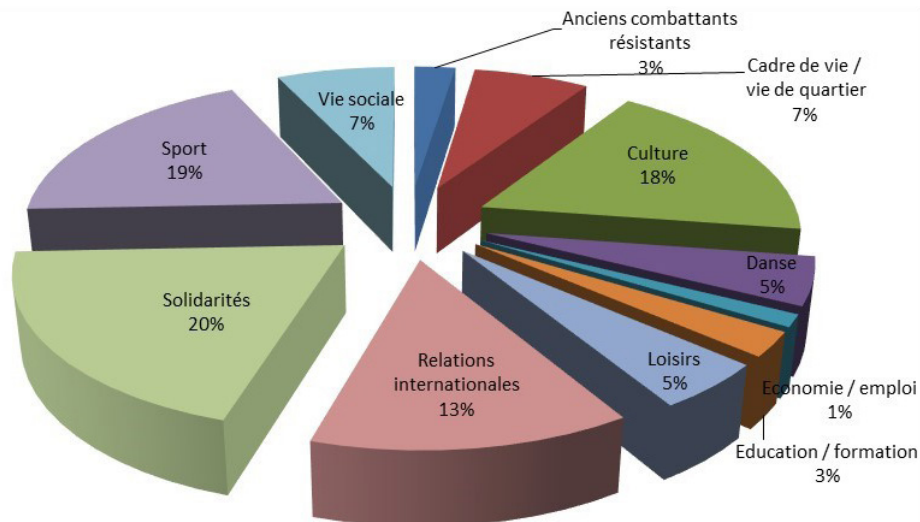
villeurbanne

« Je suis ravie de vous accueillir pour ces Rencontres et je vous souhaite la bienvenue à Villeurbanne. Je vais présenter en quelques chiffres la Vie associative à Villeurbanne :

- ▶ **3110** associations ont leur siège social à Villeurbanne,
- ▶ **2500** sont actives,
- ▶ **200** associations environ sont créées chaque année depuis 3 ans (ceci montre la dynamique associative de notre territoire),
- ▶ **360** associations environ sont employeurs,
- ▶ **5100** salariés pour 4 200 équivalents temps pleins,
- ▶ **9 %** des salariés de Villeurbanne travaillent dans une association,
- ▶ la Ville travaille avec **360** associations inscrites à son annuaire.

Depuis 3 ans, presque **200 associations** sont créées chaque année.





Dialogue Ville / associations

Le premier exemple de co-construction est la démarche de **dialogue Ville/associations** mise en place depuis décembre 2014. Elle a permis de développer plusieurs actions co-construites. Le point de départ est le Plan de mandat municipal qui prévoyait la création d'une instance consultative, le Centre culturel et de la Vie associative (CCVA) pour solliciter les associations. Immédiatement, nous avons questionné la Direction de la Vie associative, les centres sociaux, les élus sur cet objectif. Nous en avons conclu qu'il était préférable, plus pertinent, de créer un lieu de rencontre, d'y organiser régulièrement des réunions sans le formalisme d'un comité consultatif de la Vie associative.

La base serait le volontariat, chacun pouvant venir apporter ce qu'il souhaitait et prendre ce que le réseau pouvait lui fournir. Il existait plusieurs instances de consultation à Villeurbanne : conseils de quartiers, conseils consultatifs sur le handicap, sur la lutte contre la discrimination. Nous n'avons pas voulu ajouter un échelon formalisé supplémentaire, nous avons souhaité laisser une totale liberté de participation aux associations. Nous avons ainsi institué les « dialogues Ville/associations ». Depuis décembre 2014, nous essayons de garder un rythme de rencontre d'une fois tous les deux mois, en général en semaine, après 18 heures. **L'instance est animée par une association extérieure spécialisée dans la participation active.** Elle nous aide à prendre du recul et à positionner la Ville un peu en retrait, sans implication directe. Parallèlement, nous avons institué un « comité facilitateur », je ne voulais pas utiliser la terminologie de « comité de pilotage » trop souvent utilisée et nous souhaitons montrer qu'il s'agissait de quelque chose de simple, d'accessible. **La finalité était de développer l'interconnaissance entre la Ville et les associations, mais aussi entre les associations.** Nous voulions également que des échanges s'instaurent sur des problématiques et des thématiques communes, développer des projets interassociatifs. Nous voulions répondre à 4 objectifs :

- ▶ développer une culture et une identité commune de la Vie associative à Villeurbanne,
- ▶ créer de nouveaux liens entre la Ville et les associations,
- ▶ favoriser la participation des associations aux actions municipales,
- ▶ favoriser la mutualisation et la coopération entre les associations.

Dès les premières réunions de travail, nous avons fait participer les associations, elles ont appris à se





connaître. Elles interviennent sur un territoire comptant 150 000 habitants, leurs sièges sont parfois dans la même rue et elles peuvent ne pas se connaître, ne pas travailler ensemble. Plusieurs problématiques communes ont émergé : la communication, le bénévolat (il s'essouffle, les jeunes ne veulent pas s'investir...), les locaux (sujet phare des Maisons des associations), l'emploi (problématique cernée par la Ville, les associations ayant du mal à s'emparer de ce domaine).

Voici quelques exemples de ce qui a été mis en place grâce à cette instance de dialogue Ville/associations.

Communication : besoin de communiquer entre elles et avec l'extérieur, notamment avec les habitants.

Beaucoup souffraient d'une problématique financière ou humaine : certaines n'avaient pas les moyens de créer leur site Internet et de développer des outils interactifs et « à la mode ». Nous avons travaillé en atelier pour recenser les besoins, pour rédiger un cahier des charges.

Les besoins étaient **de partager les actualités**, d'avoir **un agenda commun des initiatives** pour leur donner de la lisibilité, de créer **une bourse d'échange** très pratique (matériel), d'avoir **un annuaire des associations** pour avoir accès aux coordonnées. L'animation de la plateforme a été confiée au CCO. Il s'agit de « [Wikilleurbanne](#) », un wiki assez simple. Chacun a sa connexion, les associations peuvent y partager leurs événements, leurs agendas et contribuer. Nous n'étions pas dans le « faire pour », mais bien le « faire avec ». D'un autre côté, il aurait été beaucoup trop long de faire remonter les informations aux services municipaux.



Bénévolat

Toujours en travaillant dans le cadre des dialogues Ville/associations, nous avons mis en place un stand dédié lors de la Biennale des associations qui a lieu en septembre. La première année, ce stand a été organisé en lien avec France Bénévolat. Nous nous sommes demandé comment France Bénévolat et la Ville pouvaient faire rencontrer l'offre et le besoin. Nous avons affiché des missions de bénévoles, nous avons fait rencontrer habitants et associations et nous avons essayé de réaliser des « mariages », de voir comment les habitants pouvaient s'impliquer. Nous avons réussi à mettre en lien directement les habitants et les associations.



Biennale des associations

D'autres actions co-construites un peu plus concrètes ont été menées. Pour la Biennale de septembre 2017, nous avons sollicité des associations toujours dans le cadre des dialogues Ville/associations pour



savoir comment elles souhaitent dynamiser cet événement, symboliquement représenté par des stands les uns côté des autres. Mais de petites associations ont peu de visiteurs, car leur objet est peu attractif (par exemple, le stand de l'association de lutte contre l'alcoolisme), alors que des associations sportives ont beaucoup de visiteurs. **Les associations ont travaillé à la création de 5 jeux de piste et les visiteurs ont été « obligés » d'aller dans tous les stands où ils avaient quelque chose à récupérer pour obtenir un cadeau en fin de circuit.** Cette carotte a permis d'attirer des habitants vers les stands peu fréquentés. Il y avait aussi une représentation finale de danse entre associations, une [Flash Mob](#) créée en amont entre des associations. Cet événement est devenu celui des associations, il est construit avec elles. Ce n'est plus du tout une organisation descendante de la Ville vers les associations, nous sommes dans l'impulsion, réellement dans le « faire avec ».



.....

Biennale des associations

.....

10 000 personnes accueillies sur l'édition 2017	110 bénévoles mis en relation avec des associations sur l'édition 2015	150 associations réunies pour Intersections
--	---	--

Le pendant de la Biennale s'appelle **Intersection Ville/associations**, il n'est destiné qu'à des associations. Nous avons également co-construit le programme. Les associations ont dû choisir ce qu'elles voulaient montrer des actions menées avec la Ville au cours des 2 premières années des dialogues Ville/associations. Elles ont témoigné, c'était un événement dynamique, ce qui est vraiment mieux pour le spectateur. Les associations ont pu voir ce qu'il était possible de rendre visible.

Pour terminer, je vais citer un proverbe qui me tient à cœur, il a trait à la co-construction : « tout seul on va plus vite et ensemble on va plus loin ».

Questions-réponses



Jocelyne MARDOM - MDA de Saint-Benoît (La Réunion) : « Je veux bien adopter Christelle GACHET. Ses propos respirent l'engouement, l'enthousiasme, les Maisons des associations et les associations militantes en ont besoin. Cela contribue à une émulation, à la mise en place d'actions dans une commune. Je pense à l'île et à la commune dans laquelle je suis, où il y aurait un grand intérêt à partager avec des élus extérieurs. »

Cécile SORNIN - Ville de Mulhouse - animatrice de la table-ronde : « Je suis convaincue que des changements de posture sont indispensables de la part des élus comme des associations pour atteindre des objectifs incroyables. Ce témoignage le démontre. Nous sommes dans une période de transition, de charnière, ce qui est très intéressant, ce qui donne envie. »



Cécile DAVOUST
Administratrice et chargée de
développement ESS au Centre culturel
œcuménique (CCO) de Villeurbanne



« Les premiers mots qui me viennent à l'esprit lorsqu'il est question de co-construction entre la Ville de Villeurbanne et le CCO sont : **« confiance mutuelle »**. Cela nous permet de mener des actions communes. Cette confiance s'est construite dans le temps, le Centre culturel œcuménique a plus de 50 ans, c'est un acteur associatif militant de Villeurbanne. Ses activités invitent les associations du territoire à venir chercher des ressources. Cela passe par plusieurs éléments.

Nous proposons un équipement : salles de formation, de réunion et de créativité, un studio de danse, un studio de musique, une salle de concert et des bureaux mis à disposition des associations. L'objectif est de faire grandir. Nous accueillons souvent des associations et des porteurs de projets à leur démarrage.

L'autre spécificité est d'être un centre culturel, en particulier artistique. Nous souhaitons permettre à des compagnies et à des jeunes qui se lancent de se professionnaliser. Pour ces activités, un autre pan de services aux associations a été créé. Il s'agit de cycles de formation pour les bénévoles, des accompagnements individuels avec l'intervention de spécialistes qui viennent aider les formations en complément de la plateforme de la Ville de Villeurbanne. Cela permet aux associations de concrétiser, de mettre en œuvre leurs projets. En plus des cycles des formations, de l'émergence artistique, de la valorisation des compétences des personnes, nous essayons de créer sur place un environnement qui permet des croisements entre des cultures différentes. Nous accueillons des associations culturelles, mais aussi des associations travaillant dans le domaine du développement durable, sur l'histoire des migrants. Cette grande diversité des secteurs est un atout, puisque les pratiques professionnelles sont différentes et qu'elles pourront être confrontées dans notre lieu.

En plus de l'aspect matériel, de l'équipement pour l'accueil physique des associations qui est un élément important dans les villes, le troisième élément important est la mise à disposition de ressources humaines pour la territorialité. **Nous intervenons dans des quartiers de Villeurbanne, nous mettons en place des conseils citoyens, de la médiation, de la concertation pour permettre aux habitants de prendre part à la construction des projets, d'être acteurs des changements opérés dans la ville.**

Ces trois outils mis en œuvre par l'ensemble de l'équipe du CCO au quotidien répondent à l'intérêt général commun avec la Ville de Villeurbanne, pour la vie dans les quartiers, l'intégration des personnes les plus vulnérables. Un exemple concret : la Ville nous a sollicités pour faire une étude sur les besoins des associations. Nous sommes allés à leur rencontre pour faire remonter leurs envies et leurs besoins. Une fois ces besoins recensés et exposés, la Ville a décidé de mettre en place un outil collaboratif. Comme nous avons eu une expérience sur la technique d'outils collaboratifs, nous avons proposé à la Ville de mettre en œuvre le site Wikilleurbanne qui permet à toutes les associations d'être connectées et de valoriser tout ce qu'elles créent dans la ville, le tout dans une même fenêtre.

Agnès THOUVENOT
Adjointe Économie solidaire, Emploi et insertion,
Santé, Lutte contre les discriminations et égalité
femme-homme de Villeurbanne



« Je porte l'Économie sociale et solidaire, et en début de mandat, Christelle GACHET et moi avons déterminé nos lignes, pour ne pas être en concurrence, mais bien en complémentarité.

Afin de nous distinguer, ma délégation ne s'intéresse qu'aux associations employeurs, et **nous avons sélectionné 2 sujets qui ont émergé au cours des dialogues Ville/associations comme dans la littérature scientifique sur le secteur associatif. Il s'agit des locaux et de l'emploi.** Pour les élus, la co-construction nécessite un pas de côté. Souhaiter ne pas être dans une approche très dirigiste ne suffit pas. Il faut amener l'institution toute entière avec nous : le maire, les autres adjoints. Ce n'est pas toujours facile, il y a une forme d'acculturation du monde des élus à ce processus de co-construction. Vie associative et ESS sont dans nos gènes, Christelle GACHET et moi le portons, mais ce n'est pas le cas de l'ensemble des composantes de la Ville.

Le second point est de savoir comment faire entrer la co-construction Ville/secteur associatif, en faisant le pari d'introduire des acteurs ayant des statuts différents pour élaborer des projets pouvant paraître un peu étranges. L'un de nos partenaires est un bailleur social très dynamique, il porte l'innovation sociale dans son axe stratégique en plus du fait de loger des personnes. **Comment s'allier avec un acteur que l'on n'attend pas sur un thème tel que l'innovation sociale ? Comment s'allier avec d'autres acteurs, notamment des entreprises en particulier sociales qui n'ont pas exactement la même culture que le secteur associatif « classique » ?** Réussir à construire ensemble nécessite des ajustements, un apprentissage collectif.

La mutualisation des locaux a partiellement réussi. Christelle GACHET et moi sommes sans arrêt sollicitées pour obtenir des salles si possibles gratuites, grandes, disponibles tous les jours de la semaine, climatisées, parfois pour accueillir un bénévole pour quelques heures. Nous avons qualifié les besoins en locaux, rédigé un cahier des charges désormais commun aux élus. Nous distinguons les besoins en locaux et en activités (bureau, assemblée générale, fête). Toutes ces dimensions sont importantes dans la vie associative, mais les besoins et leur nature différent, comme la capacité financière à louer des locaux adaptés à ces usages.

Nous avons organisé 2 speed meetings, un troisième est programmé en fin d'année. **Notre but est de faire rencontrer l'offre et la demande** : certaines associations ont des locaux plus grands que ce dont elles ont besoin. C'est un gros travail mené conjointement Vie associative et direction du Développement économique. Nous accompagnons les associations dans leurs installations. Nous avons eu quelques mariages, mais nous constatons qu'il est extrêmement difficile de faire passer le pas, notamment à des associations travaillant dans le domaine de la santé. Elles ont besoin d'une banque d'accueil, d'une grande salle de réunion, même si elle n'est pas utilisée constamment. **Il ne suffit pas de vouloir mutualiser les locaux, il faut co-construire un projet**, sachant que nous sommes parfois aux prises avec des enjeux de calendrier incompatibles entre des besoins très immédiats et le temps que prend une co-construction.



Faciliter la mutualisation de locaux (1/2)

- Depuis 2016 : **MUTUALISEZ VOS LOCAUX !**
speed-meeting des associations
 - organisé par DVACS / DDEEI et animé par La Miete,
 - permet la rencontre entre des associations ayant des besoins de locaux (*bureau, activité, stockage*) et des associations ou des entreprises de l'ESS pouvant mutualiser leurs locaux existants,



En ce qui concerne l'emploi, c'est l'échec total. Je suis également adjointe à l'Emploi et l'insertion et ma vie professionnelle m'amène à être très sensible à la qualité de l'emploi dans le secteur associatif. Globalement, cette qualité est mauvaise, car les associations sont très atomisées. Christelle GACHET a parlé du nombre d'associations employeurs et du nombre de salariés, ceci montre que nous avons affaire à de très petites associations employeurs dans lesquelles la mobilité professionnelle est rarement possible, leurs moyens ne permettent pas de financer la formation professionnelle. Il y a parfois des travailleurs isolés ; or, nous connaissons les risques psychosociaux liés à ce statut. Nous étions conscientes de cette mauvaise qualité de l'emploi dans le monde associatif, mais le secteur associatif a des difficultés à le reconnaître.

Il existe la notion de « fonction support », notamment de fonctions stratégiques sur lesquelles les associations doivent investir pour passer le cap du changement, se transformer et s'adapter au contexte actuel. Nous avons besoin de compétences très fortes dans 3 types de métiers :

- ▶ **la direction des affaires financières** (il y a des problèmes de gestion dans des associations que nous finançons ; les détournements de fonds existent et ne sont pas toujours anecdotiques),
- ▶ **la communication** (la Ville a soutenu la communication associative par le Wikilleurbanne, mais comment les associations peuvent-elles développer des outils de communication aptes à toucher de nouveaux publics, à répondre aux besoins du territoire) ;
- ▶ **le partenariat** ; le Rameau est présent à ces Rencontres, il a fait un travail très intéressant sur les métiers de la coopération et du partenariat ; nous avons besoin de personnel qualifié qui ne peut être payé au SMIC, un service civique ne peut pas jouer ce rôle, comment se doter de telles compétences sachant qu'un temps plein n'est pas toujours nécessaire ?


À ce jour, nous n'avons pas réussi, mais nous avons encore 2 ans avant la fin du mandat. L'effet de levier sera peut-être l'association avec la plate-forme KOEO qui met en relation des entreprises et les associations pour du mécénat de compétences. C'est peut-être la première pierre à une mutualisation. Si nous avons l'accord du conseil municipal fin juin, nous démarrerons en septembre 2018.

Cécile SORNIN - Ville de Mulhouse - animatrice de la table-ronde : « Objectivement, il

Questions-réponses



est possible d'avancer dans un tel climat de confiance, cette transparence, avec des élus qui parlent vrai. Ils ne sont pas si nombreux que cela. »



Renaud DROUY - AGLCA (Bourg-en-Bresse) : « En préambule, merci, puisque nous avons un plateau de femmes. Une remarque : lorsque nous avons un plateau « Vie associative », je m'étonne toujours que nous retrouvions l'ESS, mais rarement les sports qui se sentent en dehors de la Vie associative. La Vie associative devrait être transversale, un travail reste donc à faire.

Une question : je connais bien le CCO, je connais le fonctionnement d'une mairie, vous parlez de transversalité à votre niveau, très bien. Mais, le plus souvent l'organisation est verticale (en silo). Comment cette transversalité peut-elle fonctionner avec une association comme le CCO qui devra interpellier le service ESS ou le service Vie associative, mais également d'autres services municipaux ? La transversalité que vous défendez toutes les deux en tant qu'adjointes, est-elle retrouvée lors de réunions collectives ? Avez-vous des outils pour travailler en transversalité ? »

Christelle GACHET - Ville de Villeurbanne : « Nous avons eu du mal à mobiliser nos collègues adjoints aux sports et à la culture qui représentent une partie très importante des associations à Villeurbanne.

En revanche, nous avons un levier pour lequel nous sommes à l'an zéro, mais je sens qu'il bouge : il s'agit de l'emploi, notamment à cause de la baisse drastique des contrats aidés. La préoccupation de l'emploi est vraiment très forte, notamment dans les clubs sportifs. Il y a 15 jours, l'Office du sport m'a interpellée sur la possibilité de devenir un groupement d'employeurs. C'est ce que nous imaginons depuis le début, mais c'est la première fois que la question est posée. La question des modèles économiques des associations est une difficulté très forte. Certains secteurs associatifs sont moins fragilisés que d'autres, tout ce qui touche à la solidarité, au lien social est beaucoup plus en tension que le sport. Toutes les associations sportives ne reçoivent pas de subventions publiques, il y a souvent de la mise à disposition d'équipements. Des différences de relations s'opèrent avec les services municipaux.

Le second levier pourrait être celui des partenariats et du mécénat de compétences. »

Cécile DAVOUST - CCO (Villeurbanne) : « Selon les projets, le service de la Vie associative ou celui de la Vie culturelle est notre interlocuteur et le projet global du CCO est en lien avec le cabinet du maire. »

Cécile SORNIN - Ville de Mulhouse - animatrice de la table-ronde : « Nous avons mis en place un groupe sur la Vie interassociative : objectivement il ne fonctionne pas. Les services sport et culture sont très bien chez eux, ils ne voient pas pourquoi ils se joindraient à nous. Il en est de même pour les élus. Cela pose la question de l'organisation de la politique de subventionnement aux associations. Le fonctionnement doit être différent entre Mulhouse et Villeurbanne. À Mulhouse, un élu est responsable de la politique de subventionnement spécifique aux associations de sa thématique. Pour une association sportive, son demi-dieu est l'adjoint aux sports, elle ne comprend pas ce que pourrait lui apporter une élue à la Vie associative qui lui propose de réfléchir à la gouvernance ou à la mobilisation des bénévoles.



Il faut être courageux et opiniâtre pour créer des passerelles, mais cela finit par payer : quand nous avons reçu des associations sportives, certaines ont ouvert des yeux comme des soucoupes en se rendant compte qu'elles n'étaient pas responsables que du ballon, mais aussi des personnes, des bénévoles. Nous avons un mandat de transition, il faut rester optimiste, car les choses évoluent. Mais nous revenons de très loin. Je crois que l'adjoint à la culture de Mulhouse finit son cinquième mandat, chaque mandat dure 6 ans. Il ne m'a pas attendue pour savoir ce qu'il va faire avec des associations culturelles. »

Christelle GACHET - Ville de Villeurbanne : « Pour compléter, une question difficile est celle de la définition de critères d'attribution de subventions. Essayez de faire un groupe de travail inter-élus : il n'y aura pas d'accord. Nous avons des critères sur l'intérêt général, sur le lien avec la Ville : est-ce un vœu pieux de vouloir instituer des critères plus spécifiques? »

Agnès THOUVENOT - Ville de Villeurbanne : « Je cumule les délégations, dont la santé et l'égalité femme-homme. Ces 2 sujets ont beaucoup intéressé le sport : sport/santé est un sujet à la mode, et tout le monde s'est saisi du fait qu'il fallait obtenir l'égalité femme-homme.

L'adjoint aux sports travaille sur la création d'un label. Dans un premier temps, il n'utiliserait pas les outils des luttes féministes, prôner le Gender budgeting, la budgétisation en fonction du genre. Mais cette dynamique est instillée. Nous nous orienterions sur des subventions de projets allouées si ce sujet est pris en compte. Cela permettra de moduler les subventions du service des sports. Ce travail touche la politique publique, il n'est pas dans une logique interassociative. »

Mathieu FORTIN - Référent ESS et entrepreneuriat - Ville de Villeurbanne : « En complément de la réponse, nous avons un outil animé par Hélène CANNIE qui est en charge du développement associatif. Il permet entre autres de croiser les demandes de subventions d'associations qui tapent aux portes de plusieurs services. Cela se termine par des commissions interélus au cours desquelles il y a un arbitrage entre les élus.

Par ailleurs, lorsqu'une association me sollicite sur une petite parcelle de sa problématique, je lui demande immédiatement quels sont ses liens globaux avec la Ville. Il y a 2000 agents à Villeurbanne et elle peut perdre beaucoup de temps en en sollicitant plusieurs. Nous avons des rencontres entre les services, souvent pilotées par Hélène CANNIE qui utilise un outil qui synthétise la prise de contact, notamment avec de nouvelles associations. Une fois apparues les caractéristiques de l'association (objet, localisation, liens avec son territoire), elle sera reçue lors d'une réunion regroupant les collègues des services concernés. C'est aussi un moyen de faire de la transversalité au sein des services. Il ne faut pas prendre en compte que la difficulté à l'échelle des élus. »

Christelle GACHET - Ville de Villeurbanne : « Cela permet d'avoir un regard croisé entre délégations sur une demande particulière. J'admets que parfois, cela fait un peu « marché de subventions »





: alors toi, il te reste combien? Mais cela nous permet de partager entre les services, et de réorienter des projets associatifs, de discuter avec les associations du principe de réalité. Ce lien entre élus est important pour croiser nos délégations. Par ailleurs, le poids est différent lorsque plusieurs élus portent la subvention d'une association. »

Cédric LAPORTE - AGLCA (Bourg-en-Bresse) : « Dans le cadre de la politique sectorielle de la commune de Villeurbanne, informez-vous les associations des changements de lignes directrices, d'objectifs par thématique? Ce qui pourrait permettre aux associations d'orienter leurs projets en fonction de ces finalités. »



Agnès THOUVENOT - Ville de Villeurbanne : « Cela se passe politique publique par politique publique. Je l'ai fait, car je suis très attachée à la vie associative. Dans le domaine de la santé, nous avons signé le « contrat local de santé », il lie le territoire avec l'Agence régionale de santé. Dans la dernière version, j'ai demandé à ce que les associations soient des partenaires associés, au même titre que l'ARS, la Ville. Cela a un peu bousculé les associations qui ne comprenaient pas comment elles pouvaient être partenaires associées. Nous avons des conventions, donc nous les reconnaissons dans l'action publique. J'ai réuni les associations subventionnées les plus importantes pour leur faire part de nos axes, de notre façon de travailler. Nous souhaitons partager ce projet. J'ai fait de même dans le domaine de la lutte contre les discriminations. Les associations savent nous rappeler les limites de leur liberté, la limite de l'exercice est d'articuler les temps. Les temps des projets associatifs ne coïncident pas forcément avec notre temps politique ou administratif. Ces éléments complexifient la mise en œuvre. Mais, c'est extrêmement intéressant et nourri notre pratique quotidienne d'élus. »

Christelle GACHET - Ville de Villeurbanne : « Pour compléter, nous redéfinissons ces objectifs dans les conventions d'objectifs et de moyens signés, notamment avec les plus grosses structures avec lesquelles nous avons un partenariat. Il en est de même dans les bilans. C'est le cas du CCO dont la convention triennale d'objectifs rappelle ces éléments. Nous le faisons moins pour de plus « petites » associations pour lesquelles la liberté de défense du projet est plus grande. »

Agnès THOUVENOT - Ville de Villeurbanne : « Les subventions sont suivies par délégations, dans le cadre de la Vie associative nous suivons les associations transversales, inclassables, et celles dont les autres services ne veulent pas, notamment dans le cadre de la culture. La culture professionnelle est dans le service culturel, la culture amateur est dans notre service. L'accompagnement a lieu à travers les dialogues, les rendez-vous avec les associations. Nous expliquons la plupart du temps que nous n'attribuons plus de subventions de fonctionnement, que ce sont des subventions de projets sur Villeurbanne ou avec des Villeurbannais, il faut une plus-value sur le territoire. Nous précisons également que les projets interassociatifs ont plus de chance d'être retenus, car il y a un budget spécifique pour la mise en place de projets participatifs. Nous aimerions bien essayer cela dans les autres délégations, c'est ce que nous prônons pour notre ligne de subventionnement. »

Christelle GACHET - Ville de Villeurbanne : « L'un des éléments de la conduite du changement dans le rapport Ville/associations est la disparition des élus dans les conseils d'administration des associations. En tant qu'adjointe, je viens de recevoir un recommandé de la Haute autorité de transparence pour la vie publique qui m'a tirée au sort et m'a demandé de démissionner de mon mandat au sein du conseil d'administration d'une association. J'étais très contente, car je l'avais demandé en entrant



au conseil municipal. C'est l'un des objets de clarification et de changement de postures. Nous pouvons nous rencontrer dans certains cadres, mais nous ne sommes pas obligatoirement dans les conseils d'administration. Certaines d'entre nous ont des voix délibérantes, d'autres ont des voix consultatives. »

Cécile SORNIN - Ville de Mulhouse - animatrice de la table-ronde : « Nous pouvons conclure qu'il y a des élus avec lesquels nous pouvons co-construire des projets, je pense la même chose des associations, des agents des collectivités. Mettons-nous ensemble et continuons. »

Ressources : consulter la [plateforme Wikillerubanne](#)

consulter la présentation sur [Le soutien à la vie associative](#) issue du rapport d'activité de la DVACS 2017

consulter la présentation sur [Les associations à Villeurbanne : quel appui municipal?](#) - Conseil de municipalité du 11 juin 2018

LA CO-CONSTRUCTION D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE LOCALE

EXMPLES ISSUS DU RÉSEAU - Comité consultatif des associations culturelles à Créon (Gironde)



Loreline VIDAL

Chargée d'animation du comité consultatif, La Cabane à Projets

Anne-Cécile TATARD

Directrice adjointe de La Cabane à Projets, Créon



Pierre Gachet, Maire de Créon - co-auteur de l'article

Contexte de la création d'un comité consultatif des associations culturelles (extrait de l'article « *Le besoin de trouver des nouveaux repères, des nouvelles façons d'agir entre acteurs publics et acteurs associatifs* », [Juris Association n° 584 - sept. 2018](#))

Début 2016, plusieurs réunions inter-associatives ont permis de déceler un manque de communication entre les associations culturelles et la Mairie, dépourvue de service culturel. Les associations ne sachant pas vraiment à qui s'adresser, les relations étaient complexes. Il existait une charte culturelle votée par le conseil municipal en 2014, qui comportait des finalités mais pas d'objectifs opérationnels.

Les associations ont souhaité adresser un courrier au Maire en mars 2016 pour lui demander **la création d'une commission mixte rassemblant élus et dirigeants associatifs**. La Cabane à Projets, en travaillant avec elles, a proposé un courrier signé collectivement. Le Maire a répondu favorablement à cette demande en créant un comité consultatif de développement culturel lors du conseil municipal du 26 mai 2016, en demandant à la Cabane à Projets de poursuivre l'animation de ces temps de rencontre. **La Cabane à Projets qui a pour rôle, dans le cadre de son Centre Ressources de la Vie Associative » d'être un tiers-facilitateur entre les différents acteurs a accepté, sans contrepartie.**

Dès lors, elle a accompagné et animé les différentes réunions du comité permettant aux dirigeants associatifs et aux élus de mieux se connaître, d'agir ensemble et de développer de nouveaux outils ou actions favorisant le développement culturel sur la commune. Parmi ces réalisations, un répertoire des associations culturelles a été destiné aux élus de la commune dans l'objectif d'interconnaissance, des projets inter-associations ont vu le jour ainsi qu'un site Internet. Cette démarche a également généré une implication plus forte de quelques élus envers la vie associative et a engendré deux nouvelles commissions de travail relatives à des évolutions sur les lieux culturels.

Pour garder son autonomie, la Cabane à Projets, qui n'est pas subventionnée par la commune, n'a



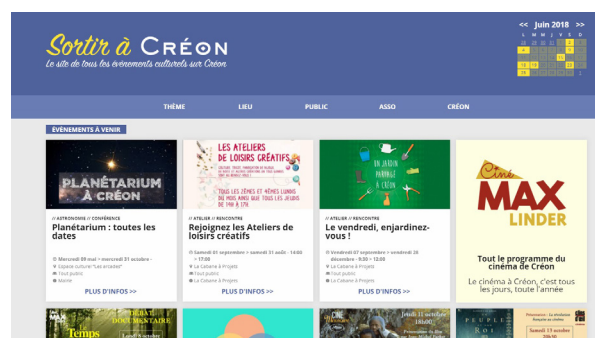
pas demandé de financement spécifique pour ces nouvelles actions. **Pour autant, la mission de facilitation était dense** : rôle d'animation, de préparation des ordres du jour, de rédaction des comptes-rendus, d'apports théoriques et techniques sur le fonctionnement et les pratiques de la collectivité et celles des associations afin de créer la compréhension mutuelle et le partage d'un langage commun, médiation élus/responsables d'associations pour maintenir un climat de confiance. Le respect et la bienveillance des acteurs réunis ont permis d'assurer la réussite du projet.


Mais assumer une telle posture de facilitation en étant acteur de ce même territoire de petite taille a confronté la Cabane à Projets à quelques difficultés : la crainte de certaines associations de la voir utiliser le comité consultatif à ses fins propres et non à celles du territoire a rejailli ; le turn-over des responsables associatifs, le mélange de différents types de rapports (amicaux/professionnels) entre les individus, le mélange de professionnels et de bénévoles... sont autant d'éléments rendant compliquée l'animation.

Bien que parfois difficile, **il semble évident que cette fonction de facilitation est indispensable à de telles co-constructions entre les associations et leur collectivité.**

Les réalisations :

- ▶ un répertoire des associations culturelles (objectifs, actions/projets, ...) destiné aux élus de la commune dans l'objectif d'interconnaissance;
- ▶ un renforcement des relations entre associations : projets communs en construction, échanges plus réguliers;
- ▶ des apports d'informations aux associations sur les modalités de soutien de la mairie aux associations / pédagogie sur la demande de subvention, soutien non financier (communication, prêt salle/matériel, mise à disposition agent technique...);
- ▶ une commission de travail mixte : création d'un site Internet www.sortiracreon.fr. A l'origine, destiné aux associations culturelles, le site pourrait s'ouvrir aux autres associations, voire aux entreprises dans l'avenir. La mise en ligne s'est faite à l'occasion du forum des associations en septembre 2017;
- ▶ une implication / investissement plus forte de quelques élus sur la vie associative (soutiens des projets)



- 
- ▶ Depuis avril 2018, **2 nouvelles commissions de travail** :
 - aménagement de l'espace culturel (signalétique, accueil public, buvette/ restauration, ...)
 - création d'un lieu culturel (local pour les associations culturelles, travail sur la mutualisation, ...). Mais ce projet nécessite un diagnostic réalisé par une personne extérieure

Les apports de la Cabane à Projets en tant que MDA :

- ▶ **Animation des réunions du comité** ; préparation des ordres du jour en lien avec l'élue référente ; rédaction des compte-rendus
- ▶ **Apports théoriques, techniques** aux uns et aux autres sur le fonctionnement, les pratiques de la collectivité, et celles des associations. Par exemple, concernant le fonctionnement de la Mairie pour les subventions, pour la communication, ou d'autre part, le relais des difficultés des associations : problématique des locaux, du manque de moyens humains, stockage...
- ▶ **Médiation élus/responsables associations** pour créer, maintenir un climat de confiance
- ▶ **Apports techniques d'animation** à la nouvelle élue en charge des associations, présidente du comité : alternance temps grands groupes et temps de travail en petits groupes pour favoriser la découverte mutuelle ; plaisir de partager de nouvelles idées de façon libérée, moins conventionnelle

Facteurs de réussite :

- la bonne volonté et le respect de tous les acteurs ; bienveillance
- la MDA comme facilitatrice de la rencontre. Précisons que celle-ci agit à l'échelle intercommunale et non communale. Le fait de ne pas avoir de lien financier est facilitant dans cette fonction d'intermédiaire.
- l'implication des acteurs dans des actions concrètes
- une envie mutuelle de développer l'attractivité culturelle de Créon
- être pédagogue
- faire appel à des personnes ressources extérieures pour la réalisation de diagnostics

Freins/difficultés

- le **positionnement de la Cabane à Projets** qui est également une association avec ses projets propres. Ce qui a pu créer de la suspicion par certaines associations d'utiliser le comité à ses fins et non à celles du territoire.



- la Cabane à Projets est partenaire de ces associations sur divers projets durant l'année
- l'effet petit territoire – tout le monde se connaît, se côtoient depuis longtemps ; rapports amicaux qui peuvent parfois compliquer les choses, ...
- le turn-over des dirigeants et l'absence d'élus aux réunions : les changements d'acteurs ne facilitent pas l'avancée des travaux
- un degré d'implication différent des uns et des autres et des intentions divergentes pour les personnes autour de la table
- une difficulté à communiquer, vocabulaire différent, lecture et compréhension différentes des enjeux ; pour certains plus dans le concret, pour d'autres plus dans la réflexion globale. Il est parfois difficile de faire coïncider les 2 approches et de faire travailler les 2 types de participants ensemble (vision professionnelle et amateurs).
- des propositions variées d'animations culturelles/festives d'un côté et une programmation et médiation culturelle (spectacle vivant, cinéma, ...)
- pas d'interlocuteurs binôme pour le travail en amont des réunions collectives
- pas d'objectifs clairs (hormis le site Internet) ce qui rend difficile l'animation du comité
- des tensions au sein de l'équipe municipale qui se répercutent sur le comité
- un projet du lieu culturel : manque de méthode pour le construire, difficulté à partager une vision commune du projet, tension autour d'un lieu vacant avec projections de diverses idées...
- l'aspect très énergivore de l'accompagnement du comité par la Cabane, chronophage, qui pourrait être préjudiciable pour la Cabane par rapport aux relations avec les associations (nécessité de maîtriser les jeux d'acteurs)

Risques possibles :

- diminution de la participation ou essoufflement par manque d'intérêts communs
- risque d'instrumentalisation (des deux côtés)
- tensions dans le conseil

LA CO-CONSTRUCTION D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE LOCALE

EXMPLES ISSUS DU RÉSEAU - Le conseil de la vie associative et les instances de dialogue Ville-associations à Montreuil



Quentin FOUCAL

Responsable du pôle développement vie associative, Ville de Montreuil



Alexandre Bailly, Responsable du service des Relations avec la Vie Associative, Ville de Montreuil - co-auteur de l'article

Le partage d'un langage et d'un respect commun pour de l'action concrète (extrait de l'article « *Le besoin de trouver des nouveaux repères, des nouvelles façons d'agir entre acteurs publics et acteurs associatifs* », [Juris Association n° 584 - sept. 2018](#))

La ville de Montreuil a impulsé en 2012 une démarche pour clarifier et renforcer le partenariat associations – ville, en ouvrant un dialogue avec les associations montreuilloises. Dans un calendrier resserré et ambitieux, de février à novembre 2012, trois actes fondateurs ont été posés, dont découlent encore aujourd'hui la relation entre les associations et la ville : **une charte de la vie associative, qui définit les valeurs communes dans le partenariat, le règlement intérieur du conseil de la vie associative et le projet d'équipement de la maison des associations qui ancre le tout dans le réel.**

A ce jour, 41 membres constituent le [conseil local de la vie associative \(CVA\)](#), parmi lesquels 34 associations élues en « **AG des assos** » par leur pairs pour trois ans, cinq élus et deux agents municipaux . Le fonctionnement antérieur en réunions mensuelles a conduit à constater progressivement qu'un tel rythme conduisait à un ordre du jour dicté par la municipalité. Nous avons glissé vers un fonctionnement plus souple, incarné par trois ou quatre plénières par an, entrecoupées par des groupes de travail ou commissions thématiques qui rendent compte en plénière.

Concrètement, nous nous sommes efforcés de mettre tout de suite des éléments concrets sur la table ; en commençant par discuter des demandes de domiciliation à la Maison des associations. On procède également au partage des programmes de formation et des évaluations de la période terminée avec le CVA, **ce qui a par exemple abouti à la création de « petits déj' asso » dont la ville s'est progressivement retiré, laissant les associations les animer elles-mêmes.**



Les deux grands temps de la vie associative montreuilloise, que sont l'AG des assos et le forum de rentrée, sont aussi co-construits avec les associations : le programme, l'animation de la scène, les messages sur la communication, la logistique... ce qui aboutit à des événements à l'image du secteur associatif.

Nous pourrions à ce jour nous améliorer sur certains points. Par exemple, la charte est l'expression du dialogue et du langage commun entre la Ville et les associations ; une fois rédigée, il faudrait sans doute l'animer davantage que nous ne le faisons pour être capable d'évoluer notre langage commun. **Aussi, on se heurte à la question de la représentativité dans les instances ; comment y parvenir sans sombrer dans des quotas et en gardant en tête que cela fonctionne avant tout sur la motivation des personnes ?**

Au-delà de ces améliorations possibles, nous pouvons partager quelques leviers pour la mise en place d'un dialogue ville association :

- ▶ une impulsion politique claire,
- ▶ une méthodologie partagée avec les acteurs et des rôles connus de tous,
- ▶ quelques individualités motrices pour impulser l'énergie,
- ▶ et un point fondamental, des temps conviviaux et informels pour créer la cohésion de groupe, une bienveillance mutuelle et se prévaloir ainsi des jeux d'acteurs.

SAMEDI 31 MARS 2018
9H30 - 14H30
SALLE DES FÊTES
DE LA MAIRIE DE MONTREUIL





Les relations associations, pouvoirs publics et entreprises

Les parcours d'expériences sur
la co-construction territoriale



Elodie JULLIEN - Directrice de la recherche, Le Rameau

Jean-Dominique GIACOMETTI - Directeur de Pays d'Aix
Associations (Aix-en-Provence)

Des exemples issus du réseau

La passerelle, lancement d'un fonds de dotation au
service de la vie associative locale à Vénissieux



Corine Romeu - directrice du Centre associatif Boris Vian à
Vénissieux

Bourg-en-Bresse dynamiques solidaires (PTCE), espace de
co-construction d'une politique ESS sur le territoire



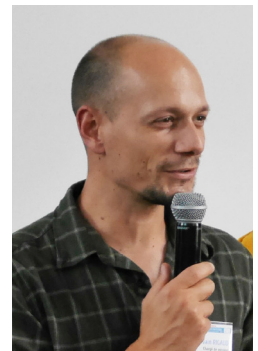
Renaud DROUY - directeur de l'AGLCA
(Bourg-en-Bresse) *(non retranscrits dans les actes)*

LES RELATIONS ASSOCIATIONS, POUVOIRS PUBLICS ET ENTREPRISES

TABLE-RONDE - Les parcours d'expériences sur la co-construction territoriale

INTRODUCTION

Sylvain RIGAUD
Chargé de mission - RNMA



« Élodie JULLIEN, directrice de la recherche au Rameau et Jean-Dominique GIACOMETTI, directeur de Pays d'Aix Associations vont illustrer une expérience de co-construction territoriale et alliance associations/entreprises. Il a beaucoup été question de sémantique à propos de la notion de co-construction, nous allons aborder la notion d'alliance. Il va être question d'un dispositif mis en place par Le Rameau à propos du parcours d'expérience. Pays d'Aix Associations y participe et fera part de son expérience de terrain. »



Elodie JULLIEN
Directrice de la recherche - Le Rameau



« Merci d'avoir donné l'occasion au Rameau de venir s'exprimer. Nous sommes toujours ravis de participer à vos réflexions et à vos échanges.

Le Rameau a été créé en 2006, c'est une association qui préfère se définir comme un laboratoire de recherche dédié aux alliances. **Nous parlons d'alliances multiacteurs** : acteurs publics, entreprises, associations, monde académique.

Nous étudions comment des solutions se créent à plusieurs pour répondre à des besoins des territoires, de notre société.

Nous animons des démarches de co-construction. Par exemple, nous mettons en place des groupes de réflexion multi-acteurs. Comme nous sommes un laboratoire de recherche, nous produisons de la connaissance : notre site propose des publications, notamment sur la co-construction territoriale.



Nous concevons, nous testons des méthodes mises à disposition de toutes les structures intéressées.

Tout ce que nous produisons est accessible en open source. Notre démarche de recherche est fondée sur :

- ▶ l'utilisation des dialogues de gouvernances associatives, d'entreprises, d'acteurs publics, de tous les acteurs qui font alliance ou qui essayent de le faire; nous étudions leurs succès ou leurs difficultés à faire alliance; créer des alliances prend du temps, nous travaillons généralement sur 5 ans, 36 mois au minimum, parfois 12 ans;
- ▶ la mise en place d'études scientifiques pour confirmer ou infirmer ce que nous apercevons sur le terrain;
- ▶ la mise en débat de nos convictions de terrain et de ce que montrent nos études scientifiques.

Ceci est important à rappeler, car cela fait le lien avec ce que je vais présenter et qui sera illustré par Jean-Dominique GIACOMETTI.

Entre 2013 et 2017, nous avons lancé un programme d'étude intitulé « Phare », dont l'objectif est d'identifier les fragilités des 13 nouvelles régions et « comment » et « en quoi » la co-construction, c'est-à-dire les alliances, peut ou non répondre à ces fragilités.

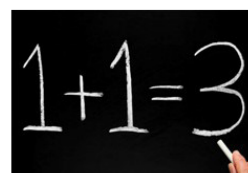
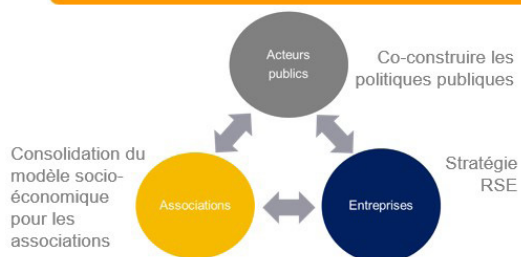
De ces études émerge le fait que nous sommes dans un mouvement de co-construction. Face à cette émergence, de nombreuses questions se posent, en particulier « comment faire ». Ceci explique notre présence auprès de Jean-Dominique GIACOMETTI pour analyser les outils que nous avons créés, notamment le parcours d'expériences.



Un contexte favorable

Une nécessité d'ouverture

Les alliances : un nouveau mode d'action



Développer des liens avec son écosystème permet d'ouvrir le champ des possibles

Création, entre différents acteurs, de nouvelles solutions face aux besoins de l'écosystème. Une position, qui traduit une capacité d'ouverture à l'autre et une volonté de co-construction.

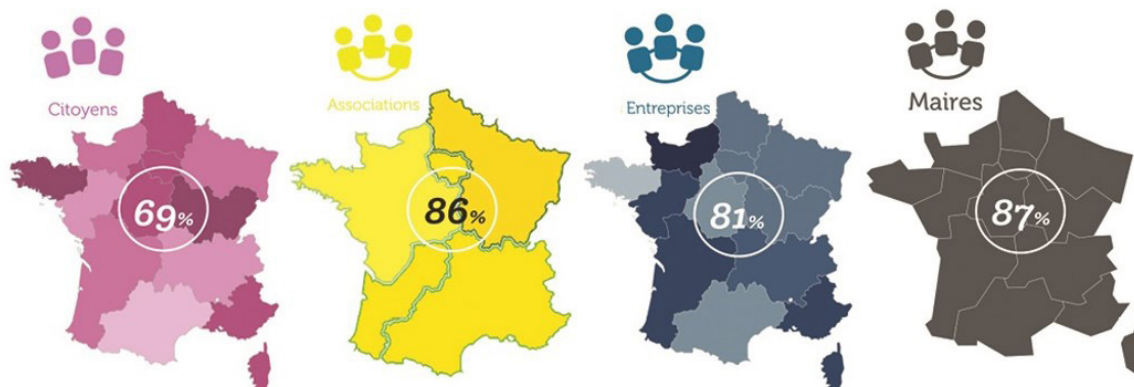
Face aux enjeux, aucun acteur ne peut plus agir seul. Les alliances constituent un nouveau mode d'action pour répondre aux besoins de l'écosystème



Nous nous trouvons dans un contexte favorable à la co-construction. **Face aux enjeux auxquels nous sommes confrontés, aucun acteur, qu'il soit public, associatif et même entrepreneurial ne peut agir seul.** Les acteurs ont pris conscience de la nécessité d'ouverture et de faire avec les autres. Dans ce contexte, les alliances peuvent être un nouveau mode d'action permettant de répondre aux besoins des territoires.

Quand Le Rameau parle d'alliance, il s'agit du fait que des acteurs de nature différente créent ensemble de nouvelles solutions pour répondre aux besoins des territoires. Il a beaucoup été question de « posture », c'est un mot qui nous est cher, car lorsque nous parlons d'alliance, **il s'agit d'un positionnement, d'un changement de posture, le fait de définir une capacité d'ouverture à l'autre et une volonté de co-construire.**

Dans le programme Phare, nous avons demandé à des associations, des citoyens, des entreprises et des



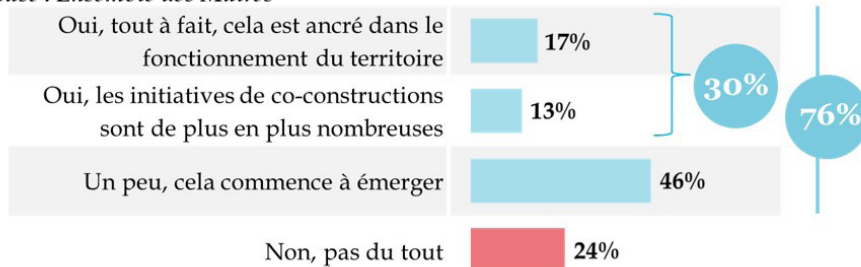
L'ensemble des acteurs plébiscitent un « devoir d'alliances » pour inventer des solutions innovantes

maires ce qu'ils pensaient des alliances. Il est possible de parler de plébiscite d'un « devoir d'alliance », puisque **69 % des citoyens, 86 % des associations, 81 % des entreprises et 87 % des maires déclarent que les alliances sont sources d'innovation, qu'elles sont un moyen pour réduire les fragilités, créer des moteurs de croissance et d'emploi.**

Nous avons demandé aux maires : « votre territoire est-il porteur d'une dynamique de co-construction

Q4 - Votre territoire est-il porteur d'une dynamique de co-construction entre les différents acteurs (associations, entreprises et collectivités territoriales) ?

Base : Ensemble des Maires



entre associations, entreprises et collectivités territoriales ? »

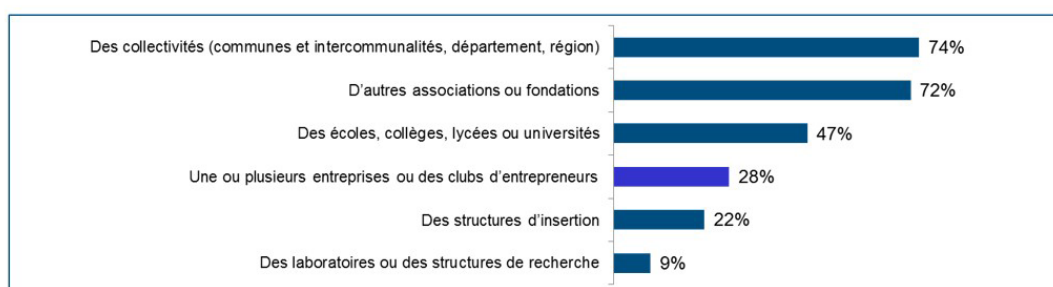
- ▶ 24% considèrent qu'il n'y a pas de dynamique de co-construction territoriale, mais 76% sont d'un avis contraire ;
- ▶ ce signal très positif est d'autant plus intéressant que l'analyse du découpage des 76% de réponses positives indique que :
 - 17% déclarent que la co-construction territoriale est ancrée dans le fonctionnement de leurs territoires,
 - 13% estiment que les initiatives de co-constructions sont de plus en plus nombreuses,
 - 46% jugent qu'elles commencent à émerger et ils ont la volonté de les développer.

Il y a donc une volonté partagée de faire avec les autres, mais il y a également le besoin de savoir comment multiplier cette démarche.

Les associations participent au mouvement d'impulsion de la co-construction.



Des associations à la manœuvre en termes d'alliances



Q14. Outre les services de l'état, avec quelles organisations votre association développe-t-elle des relations ?

- Les associations établissent des relations avec **des partenaires de statuts différents**.
- Les 3 principaux partenaires sont **les collectivités territoriales, les associations ou fondations et les établissements d'enseignements**.
- Les associations sont des acteurs de proximité, et nouent particulièrement des partenariats avec d'autres acteurs de proximité.

Les associations développent des démarches multi partenariales avec les acteurs de leur territoire

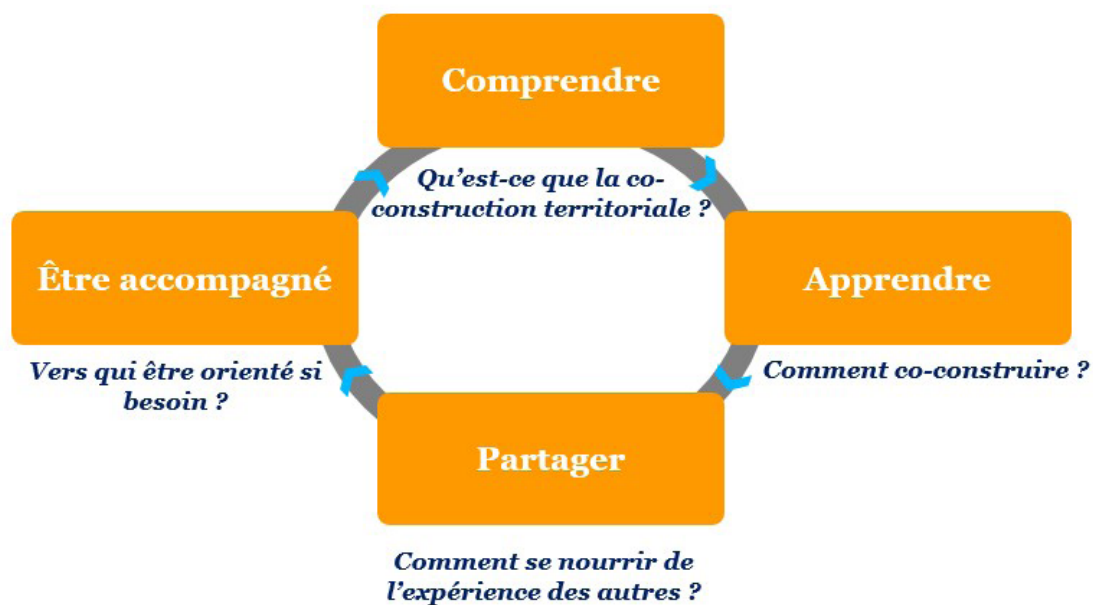


L'étude publiée en 2017 par Recherches et solidarités montre que les associations sont dans une démarche multipartenariale avec les acteurs du territoire. **Les principaux partenaires sont à 74% des collectivités, et 72 % d'autres associations ou fondations.** Dans une moindre mesure, les établissements d'enseignement (47 %).

Ce mouvement se met en route, il y a une volonté partagée de faire avec les autres et les associations sont au cœur de ce sujet.

Ceci est très positif, mais être en contact avec ceux qui expérimentent indique qu'une fois la volonté exprimée, le « comment faire » est complexe. Nous avons identifié des besoins.

Face à la volonté de co-construire, il existe plusieurs possibilités.



▶ Ceux qui n'ont pas encore expérimenté ont besoin de **comprendre** ce qu'est la co-construction territoriale. C'est le sujet de vos Rencontres. Mais comment faire pour illustrer, pour faire comprendre? Les témoignages sont extrêmement importants, il faut valoriser les productions de ces expériences.

▶ Ceux qui ont commencé à expérimenter doivent **apprendre** comment rejoindre l'étape suivante, comment co-construire.

▶ Ensuite, il faut savoir comment confronter ses pratiques à celles des autres, comment **partager** enjeux et difficultés, comment se nourrir des autres expériences.

▶ Si nécessaire, la dernière étape sera de savoir comment **être orienté** vers des dispositifs d'accompagnement.

Notre expérience, nos observations signalent que l'enjeu important concerne les compétences, mais



il faut surtout lever les freins. Une co-construction implique un changement de posture, de regard, il a été question de pas de côté. Cela concerne les entreprises aussi bien que les associations et les acteurs publics. Cela prend du temps et il faut pouvoir aider, donner les outils nécessaires.

De notre point de vue, et à notre juste mesure, nous avons commencé à essayer de répondre à ces besoins



Des ressources mises à disposition

Des outils numériques	Centre de ressources numériques « co-construction territoriale »	Le tableau de bord interactif pour l'Observatoire des partenariats
	 <p>Un référentiel et un site dédié publiés en novembre 2016 : https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/</p>	 <p>Un site dédié a été créé en novembre 2016 : http://observatoire-des-partenariats.fr/</p>
Des outils d'appropriation	Mooc « les alliances qui changent les territoires »	Webinaires
	 <p>Les MOOCs « Les partenariats qui changent le monde » et « Les alliances qui changent les territoires » sont disponibles gratuitement sur la plateforme Coursera : https://www.coursera.org/essec</p>	

en mettant des outils en open source.

Nous avons construit des outils numériques comme une [plate-forme de capitalisation](#) disponible à partir de notre site. Elle est dédiée à la co-construction territoriale, vous y trouverez tous nos travaux de recherche avec des exemples.

Le [site de l'observatoire des partenariats](#) porte ces études « phares ». Il donne accès au contenu de ces études par territoire. Un outil interactif vous permet de sélectionner votre région et d'en voir le profil des fragilités de co-construction.

Nous avons commencé à développer des outils d'appropriation. Nous nous sommes dit que Le Rameau est très bien, nous avons des convictions, nous diffusons des publications, mais si notre enjeu est de faire en sorte que la co-construction soit une nouvelle façon d'agir irriguée auprès du plus grand nombre, nous devons passer à une phase d'appropriation. Un Mooc a été fait avec l'ESSEC : [« les alliances qui changent les territoires »](#) (à retrouver sur le site www.coursera.org/essec). Nous commençons à mettre en place des webinaires. Le premier a été fait avec Territoires conseils qui accompagnent les collectivités, mais il est dédié à l'entrepreneuriat de territoire. Le second est en cours avec le CNFPT, organisme de formation



des agents locaux. Il est dédié à la e-communauté du développement local. Il s'agit de la sensibilisation à ce qu'est la co-construction territoriale et à la façon dont les agents territoriaux peuvent réfléchir à cette question. Le troisième sera disponible le 29 juin.

Nous avons mis 3 ans pour capitaliser, modéliser et mettre en partage... et ce n'est pas suffisant.

C'est bien d'avoir une boîte à outils, d'être autonome, mais **pour passer à l'action, il faut :**

- ▶ s'approprier les outils, ce qui implique de les avoir expérimentés ;
- ▶ confronter les outils à son expérience et confronter sa pratique à celle des autres, il faut savoir comment faire pour échanger et s'enrichir ;
- ▶ prendre le temps ; des acteurs territoriaux sont dans une démarche de co-construction et se demandent ce qu'ils vont faire demain ; il faut poser son bilan, déterminer la cible à 5 ans et définir la trajectoire ; ce temps n'est pas accessible dans une boîte à outils.

Nous avons conçu une méthode qui :

- ▶ s'appuie sur les outils capitalisés ;
- ▶ donne accès à un cheminement sur plusieurs mois ;
- ▶ s'appuie sur des échanges entre pairs.



Le RAMEAU

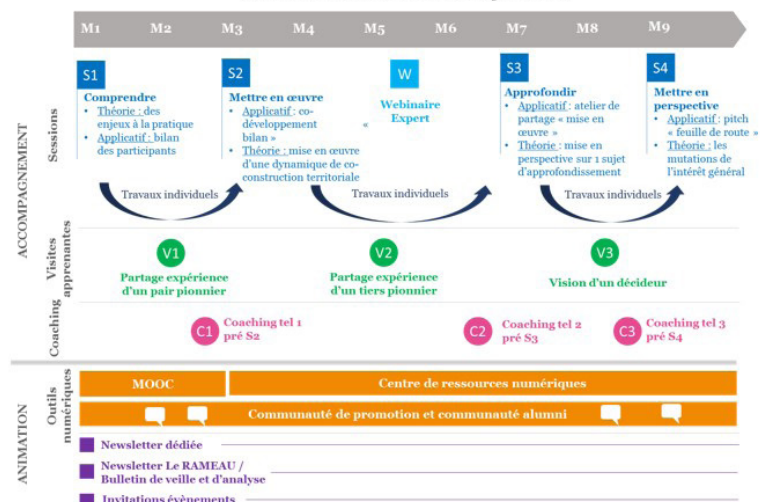
Le parcours d'expérience co-construction territoriale

Un cheminement de 9 mois

Expérience collective entre catalyseurs territoriaux, alliant :

- Des **temps collectifs** d'apprentissage et des **temps individuels**,
- Des **apports théoriques**, des **témoignages** de pairs et de décideurs, et des **misés en situation** pratiques et applicatives,
- Une **animation continue** (outils numériques, temps d'échanges et d'inspiration informels)

Double objectif : se nourrir et contribuer



Un cheminement de 9 mois entre pairs basé sur le co-développement (en partenariat avec le CGET)

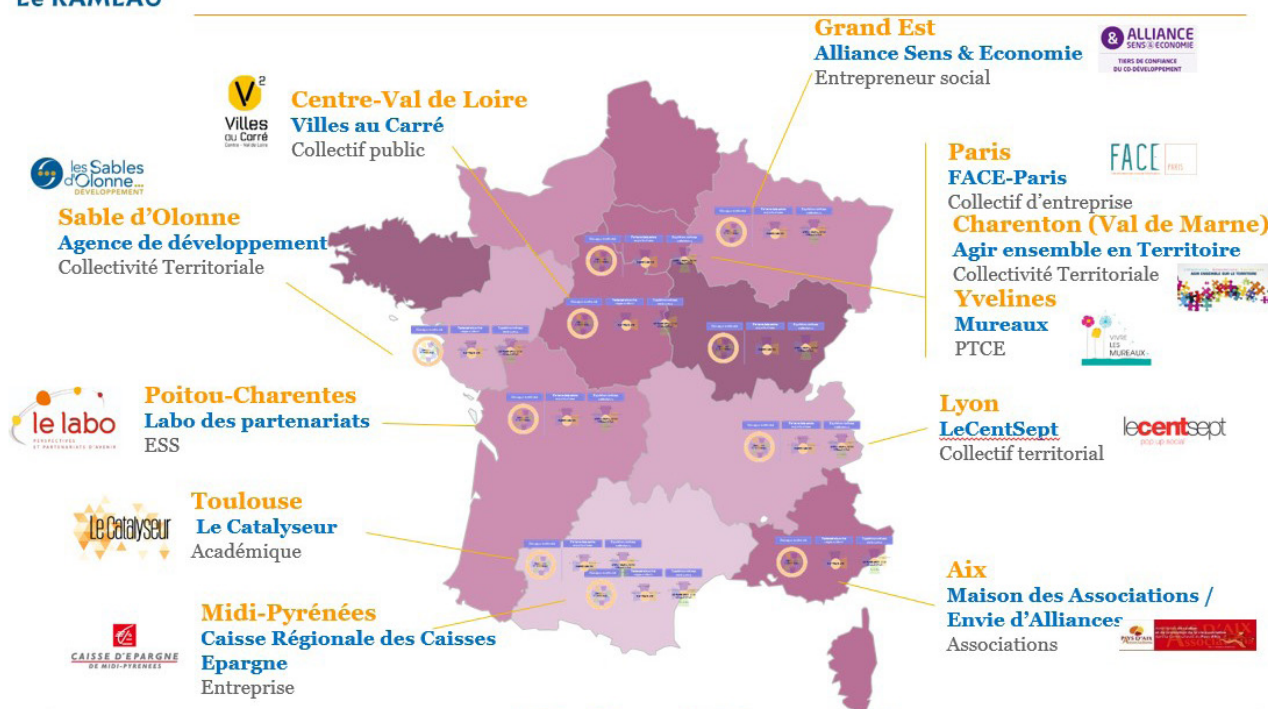


Tout ceci explique la création du parcours d'expérience. C'est une expérimentation lancée en partenariat avec le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET). C'est un cheminement que des territoires vivront pendant 9 mois. Il s'adresse à ce que nous appelons « **les catalyseurs territoriaux** ». Ce sont des structures associatives ou portées par des entreprises ou par des collectivités territoriales. **Le catalyseur a pour objectif de mobiliser les acteurs de son territoire autour d'enjeux.** Afin de faire émerger de nouveaux projets, les relations se développent, se fluidifient entre acteurs. Ces catalyseurs territoriaux se rencontreront pendant 9 mois. Le principe du parcours est d'alterner des sessions collectives d'apprentissage au cours desquelles il y aura des témoignages, des réflexions sur les pratiques, des échanges. Il y aura des temps individuels d'approfondissement. Les participants seront embarqués dans des visites apprenantes, ils rencontreront d'autres témoins, ils auront accès à tous les outils capitalisés par Le Rameau et par d'autres.

L'objectif du parcours est que les participants se nourrissent de tout ce que font les autres, de réflexions existantes sur la co-construction territoriale, tout en contribuant à la réflexion globale. Il s'agit d'un cheminement entre pairs basé sur le co-développement.



Parcours d'expérience : les territoires pilotes



Une réelle diversité des expériences

Cette expérimentation intègre 11 territoires. La nature des catalyseurs localisés en différentes régions est très diverse : agence de développement, collectif public, collectivité territoriale, PTCE, acteur académique, association (Pays-d'Aix-associations).

Je parle d'expérimentation et de territoires pilotes, car l'objectif de ce test est de faire un bilan et que nous présentions une offre de parcours d'expérience sur la co-construction territoriale avec les participants et nos partenaires. Ainsi, demain, si un réseau a envie de porter cette offre auprès de ses membres, il sera assuré qu'elle sera mise à disposition.



Je rappelle que cette volonté d'ouverture et de co-construction est partagée, mais mettre en œuvre cette envie est complexe. Ceci explique le développement d'outils par Le Rameau. Nous sommes très contents qu'une Maison des associations participe à cette expérimentation, car nous sommes convaincus qu'elles jouent déjà un rôle très important sur la co-construction territoriale, et que ce rôle de catalyseur sera encore plus fort demain.



Questions-réponses

Sylvain RIGAUD - RNMA : « Nous allons prendre quelques questions avant de passer à l'illustration du parcours d'expérience avec Pays-d'Aix-associations.


N'hésitez pas à consulter les ressources mises à disposition par Le Rameau. Elles sont nombreuses, elles donnent des cadres méthodologiques et théoriques très intéressants. »

Paul BUCAU - RNMA : « L'an dernier, nous avons fait des formations sur 4 régions avec le contenu que Le Rameau a travaillé et modélisé sur les partenariats associations/entreprises. Il est possible de continuer à le faire, c'était une volonté du Rameau. Ce travail est toujours en cours au sein du réseau. »



Cédric LAPORTE - AGLCA (Bourg-en-Bresse) : « Les retours des expérimentations en cours diffèrent-ils selon les territoires? »

Élodie JULLIEN - Le Rameau : « Je confirme que les spécificités territoriales pour faire alliance sont importantes. Globalement, les partenariats, notamment associations/entreprises se développent en France. D'une région à l'autre, les données sont très différentes. Dans le programme d'étude Phare mené, chacune des 13 régions présente des fragilités qui ne sont pas les mêmes. Elles peuvent être d'ordre économique dans l'une et pas dans les autres. Un territoire se constitue un écosystème qui répond à ses fragilités, ses enjeux. Chaque territoire a son écosystème et sa façon de coconstruire, de faire alliance. L'histoire et la culture du territoire interviennent probablement, les acteurs ne sont pas identiques, donc les expériences diffèrent. »



Pascal LOVICONI - Accointance : « J'ai compris que les catalyseurs sont très locaux, mais du côté des TPE/PME ou des entreprises plus importantes y a-t-il des réseaux plus actifs que d'autres? Il y a souvent une personne charismatique, plus engagée, plus passionnée que d'autres : en est-il de même pour les entreprises? »

Élodie JULLIEN - Le Rameau : « S'il s'agit des relations entreprises/associations, il est certain que nous entendons souvent parler de partenariat entre de grandes entreprises et des associations.



Mais nous nous apercevons qu'il y a beaucoup et de plus en plus de PME/ETI qui mettent en place des partenariats avec le secteur associatif qui est un acteur de territoires, de proximité. Souvent, lorsque nous interrogeons des entreprises sur leur capacité à faire alliance avec des acteurs d'intérêt général, la première réponse est négative. En fait, elles en font, mais c'est tellement ancré dans leur façon d'être qu'elles ne s'en rendent pas compte. Par ailleurs, la responsabilité sociale et environnementale irrigue de plus en plus les PME. Certaines développent le partenariat avec des structures d'intérêt général. **Les PME sont des acteurs assez actifs en ce qui concerne les actions, les démarches partenariales, sans le conscientiser, mais parce que c'est une logique d'acteurs de proximité.** »



PAYS D'AIX
Associations

Jean-Dominique GIACOMETTI
Directeur de Pays-d'Aix-Associations

« Je travaille pour la Maison associative du Pays d'Aix qui couvre 36 communes d'une communauté d'agglomération intégrée dans la métropole Aix-Marseille. Je tiens d'abord à remercier Le Rameau et Élodie JULLIEN, car le processus proposé est extrêmement ouvert et clair. Vous avez vu des résultats d'études, la façon dont elles sont menées, les tâtonnements et les innovations sont produites et proposées à la fois. C'est le genre de proposition qui rentre dans la co-construction, laquelle ne peut pas s'abstraire de clarté et de transparence. Élodie JULLIEN a dit que nous aurions des réunions apprenantes au cours desquelles des témoins ou des acteurs interviendraient.

Je voulais vous partager un petit conte africain.

*Il y a longtemps, je travaillais dans le développement local dans les pays non européens. Nous avons eu connaissance d'une étude menée par un ingénieur africain jeune, brillant et remarquable qui nous a expliqué comment, dans un bidonville de la capitale de son pays, ils ont mis en place ce qui était le summum de la technicité à l'époque : **des opérations tiroirs, au cours desquelles des populations sont déplacées, l'objectif étant la résorption des quartiers précaires.** il y a un projet de constructions, puis les populations sont ramenées. Voilà comment ils ont solvabilisé au profit des plus pauvres, en vendant les sections, les parcelles qui étaient sur le bord des îlots comme échoppes et autres magasins, les meilleurs espaces, avec au centre*

*des îlots, des gratuités ou des prix très bas pour les plus pauvres. C'était merveilleux! **Nous avons abordé le problème de la corruption, la réponse a été qu'ils avaient résisté, que les habitants ont été organisés.** Petit à petit, nous nous sommes rendu compte que le bidonville déplacé était un village entier parfaitement cohérent, avec toutes ses structures. Le brillant jeune ingénieur africain était le fils du chef de village : il y avait une prise sociale directe. **Tant que des acteurs garderont des atouts de ce type dans leur manche sans le dire, nous ne pourrons pas arriver à du développement durable.***



Ce que je développe au sein de Pays d'Aix Associations, en ayant rencontré Le Rameau, c'est du développement durable. **Les Maisons des associations, même municipales sont le reflet de la société civile organisée. Le développement durable s'appuie sur 3 piliers : les collectivités territoriales, le monde économique et la société civile.** Reprenez les éléments de Rio 1998, vous trouvez beaucoup d'éléments qui amènent des techniques de dialogues territoriaux entre ces 3 « piliers-acteurs ».

J'ai rencontré à Aix-en-Provence quelqu'un de remarquable, Odile SOLOMON maintenant vice-présidente de Pays d'Aix Associations. Elle s'intéresse à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui est un peu le versant entreprise, économique du développement durable. Nous avons discuté sur la façon d'avancer au profit du territoire puisque nous étions 2 à bien connaître la ville d'Aix-en-Provence. C'était il y a 5 ou 6 ans. Grâce au RNMA, nous avons rencontré Le Rameau qui amène un corpus intellectuel, scientifique, des méthodes à ce souhait de travailler ensemble au développement durable de manière cohérente, à 3, pour le territoire. Odile SOLOMON dit souvent que notre problème est d'arriver à passer de l'invisible, non pas au visible, mais à l'inattendu. Parce que ce qui se produit est encore invisible et produira des choses que nous ne connaissons pas. Malheureusement, le problème est là. Nous sommes dans l'émergence de phénomènes que nous ne percevons pas, nous serons toujours pris à contre-pied. Grâce au Rameau, nous nous sommes lancés en essayant de nous protéger des foudres de la Ville d'Aix (par exemple).

Nous avons mis en place « **Envies d'alliances** » qui consiste à **annoncer aux associations de travailler ensemble sur la reconnaissance de leurs problèmes communs, puis sur des embryons de solutions communes et de propositions d'actions communes vis-à-vis des entreprises.** Nous ne le dirons pas à ce stade que nous avons besoin d'argent, nous essaierons de produire quelque chose d'intéressant pour la RSE des entreprises. Il ne s'agira pas de vendre quelque chose à des entreprises, mais de venir aider leur RSE.



Comment toucher des entreprises ? Sur les territoires, il y a les contreparties des Maisons des associations que sont les groupements d'entreprises, en particulier, le MEDEF local. Par chance, nous avons une grande opposition entre Aix et Marseille, à tel point qu'il y a 2 MEDEF : Marseille/Bouches-du-Rhône et Pays d'Aix/Aix-en-Provence. Nous avons le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD), des acteurs para-économiques, en particulier la Jeune chambre économique, mais aussi le Lions club, etc. Il y a aussi les zones d'activités basées sur des associations, puisqu'il faut gérer les espaces, produire une offre homogène de communication, des actions qui font que les entreprises présentes se sentent partenaires les unes des autres sur leur zone.

Nous les avons réunis pour leur expliquer ce que nous faisons avec les associations. Cela les a intéressés, mais les entrepreneurs qui sont des patrons sont très occupés, il ne faut pas prendre trop de leur temps. C'est de la façade, c'est normal, ils ne peuvent pas venir vers nous en nous disant qu'ils ont tout le temps pour se consacrer à nous. Ils auront une posture de chef d'entreprise, qui veut que cela lui rapporte, etc.,



car ils ont peur de nous. Ils craignent que très vite, nous leur demandions un financement ; or, ce n'est pas du tout l'un des objectifs d'Envies d'alliances.

Le processus de construction entre les associations a été relativement long, un an, pour avoir un point de vue commun sur nos situations, nos besoins, nos souhaits, les apports potentiels à des partenaires économiques. Odile SOLOMON a prévu une progression très lente pour un programme de 4 ans.



1. Choix d'une démarche Projet Expérimentale, sur 4 ans

- **Septembre 2016- Décembre 2020 :**

2016-2017	2018	2019	2020
AMORCAGE	CONSOLIDATION	DECOLLAGE	EXEMPLARITE
- **Une ligne rouge : l'innovation sociétale**

L'innovation sociétale est la conjugaison d'une finalité sociale ou sociétale d'une activité, et d'un *processus participatif* mis en œuvre pour réaliser cette activité.

Elle privilégie les mutualisations et les coopérations territorialisées.

Elle se traduit par une implication des usagers et des diverses parties-prenantes du territoire, ainsi que par la recherche de partage de la valeur produite (utilité sociale + performance économique) avec toute la société.
- **Une conviction forte :**

" L'Economie et la Société de demain seront reconstruites par des entrepreneurs de tous bords, panachant l'engagement sociétal, la performance économique et l'ancrage territorial "

Encore une fois, nous partons d'à peu près rien de conscient et nous devons apprendre à chacun, y compris aux Maisons associatives, de construire quelque chose. Il s'agit d'un pas à pas, avec des réunions, de l'animation de groupes relativement classique que fait très bien Odile SOLOMON. Nous avançons grâce au Rameau, à ses concepts, à son ombre portée sur les territoires. Nous expliquons que **nous avons été choisis par le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) comme territoire pilote**, c'est une façon de mettre en évidence l'importance du projet.

Notre présidente, Patricia AUBANEL et Odile SOLOMON sont allées expliquer ce projet à la municipalité. Ce qui me connaît depuis quelques années savent que nous sommes en autonomie par rapport à la Ville d'Aix-en-Provence, nous sommes financés, mais nous faisons ce que nous voulons. Envies d'alliances nécessite l'alliance entre collectivités territoriales/monde économique/associations. Nous avons été intégrés dans ce qui émerge aujourd'hui : un programme d'attractivité du territoire. Grâce à Envies d'alliances, nous faisons partie du comité de pilotage pour mobiliser tous les acteurs. **Le dialogue qui a eu lieu entre notre présidente et les élus a produit un neuvième point du programme d'attractivité du territoire d'Aix-en-Provence qui est « la contribution du monde associatif, de la Vie associative à l'attractivité du territoire »**. En quelque sorte, le râteau nous est revenu dans la figure : la Ville considère que nous avons un outil qui va lui permettre d'embrancher son programme sur les associations.



Le programme d'attractivité du territoire est conçu par 3 ou 4 élus autour du maire, l'agence locale d'urbanisme Pays d'Aix développement, Thecamp (projet sur l'innovation par le regroupement; pour vous situer les choses, l'ancien directeur de Pays d'Aix développement en est désormais le directeur).



Voilà en théorie là où nous devons nous situer. Or, en réalité la Ville d'Aix-en-Provence n'a compris d'Envies d'alliances, de ces alliances tripartites, de cette co-construction que l'idée qu'elle avait enfin un outil pour transmettre ses projets vers les associations. Nous essayons de rattraper le coup, nous dialoguons, nous expliquons que nous sommes prêts à aller dans cette direction, car c'est intéressant, parce que les associations ont besoin de ce retour vers les politiques publiques et en particulier l'attractivité du territoire. Les associations en font naturellement partie, mais elles ne peuvent pas être une simple courroie de transmission.

Nous avons des partenaires sur les territoires : les associations d'entreprises qui sont nombreuses. Il y a un an et demi, nous nous sommes retrouvés à Avignon avec de très beaux exemples sur des alliances de territoire à propos d'insertion et d'entreprises. Désormais, il faut aller plus loin, car nous nous sommes rendu compte que cette alliance entreprises d'insertion/entreprises classiques était devenue une routine locale. Il n'est plus nécessaire de la piloter.

Nous avons des partenaires, reste à en convaincre d'autres que nous voulons jouer le jeu. Mais il existe un système qui va au-delà de l'existence d'un bon outil pour faire marcher de façon cohérente des entreprises dans la ligne définie par le comité de l'attractivité.

Sylvain RIGAUD - RNMA : « Ceci illustre bien les difficultés de la co-construction tripartite, la nécessité de la mise en place de ces Envies d'alliances qui peuvent servir de protection. »

Jean-Dominique GIACOMETTI - Pays d'Aix Associations : « Comme nous travaillons sur un territoire relativement grand, 36 communes qui regroupent près de 400 000 habitants, nous avons essayé d'imaginer quels pouvaient être nos partenaires. Je vous ai dressé le tableau essentiellement d'une des actions d'Envies d'alliances qui est [la culture à Aix-en-Provence](#).

Nous avons également [le développement durable à Bouc-Bel-Air](#) : dans ce cas, nous nous appuyons sur le réseau des correspondants Agendas 21 des communes. Ils ont le savoir-faire, les communes s'y sont investies. J'ai été sensible à ce qu'a dit le représentant de Vénissieux sur le fait qu'in fine leur programme s'insérait dans l'Agenda 21. Là encore, les politiques publiques supérieures, générales à la commune nous offrent une sorte de protection, bien qu'elles soient parfois un plafond de verre.



Il y a aussi la **Silver économie à Venelles**. Il s'est trouvé que l'un de nos administrateurs travaillant dans les services à la personne a développé un robot d'assistance et de compagnonnage aux personnes âgées. Nous sommes à la limite des hautes technologies et du numérique.

À **Pertuis, c'est l'Economie circulaire**. Nous avons également un partenaire très classique de l'économie locale qui est le Comité de bassin d'emploi du sud Lubéron qui a fait une étude sur l'offre et des besoins économiques. Nous y amenons les propositions du Rameau et la gestion de la dynamique de groupe, en particulier sur le thème de l'aide aux jeunes agriculteurs qui veulent faire du bio et du maraîchage. Comment collecter des déchets verts pour qu'ils puissent faire du compost alors qu'un service de la communauté de communes en a la charge? Certains agriculteurs sont obligés de voler ou de se procurer des déchets verts auprès d'amis pour passer avant le service communautaire. Or, le service de la communauté de communes est extrêmement réticent à ce genre d'activités.

Etape 4. Choix des thématiques & Territoires

- **les critères** : conciliation d'acteurs associatifs novateurs avec des thématiques qui collent à leurs besoins et à l'actualité des territoires
- **Aix -en-Provence / thématique "Culture & Art"**
Choix établi en totale connivence avec M. Bernard Magnan (DGS de la Ville d'Aix) d'un groupement pilote initial de 6 associations de disciplines complémentaires "culture & art" + l'Ecole Supérieure d'Art (ESAT)
L'objectif étant de reconnaître les "petites" associations fortement ancrées dans le territoire tant du point de vue de leur empreinte économique que de leur capacité à être force de propositions et facteur d'attractivité du territoire
- **Venelles / thématique "Silver économie & Numérique"**
Choix initial établi avec Patrick Pansard (Proxidom + PSP) sur sa volonté de réfléchir en terme d'innovation sociétale autour du Service à la Personne, et qui s'est élargi ensuite au champ plus large de la "silver économie" du fait de l'investissement du SAP dans le numérique et du territoire d'innovation numérique que représente Aix-Pays d'Aix
- **Pertuis / thématique "Economie Circulaire, Axe filière alimentaire"**
Choix établi sur la base du Livre Blanc "Mutation Territoriale vers une économie circulaire" en Sud Lubéron et Val de Durance, présenté par Hervé Daneels du CBE Sud Lubéron. Le choix de l'axe stratégique filière agro-alimentaire s'est fait progressivement du fait de la demande de production locale, de circuits courts, reliée aussi au tourisme et à la santé.

Ce matin, j'ai proposé que nous voyions **ces types de territoires comme des méta-entreprises**. Cela provient de l'expérience du sud Lubéron et de Pertuis, puisque nous avons une étude économique «méta-entreprises et chaînes de valeur» : qui fait quoi, où est la valeur ajoutée, où sont les besoins? Comme les alliances sont en creux des frictions, en particulier des compétitions sur l'usage de l'espace et des ressources, je propose que l'on prenne l'exemple de la charte de gestion des parcs naturels. En ce qui concerne la gestion d'un espace naturel, il n'y a rien de plus compétitif. Je propose 2 concepts :

- ▶ voir dans les alliances, dans la co-construction les espaces comme des méta-entreprises ;
- ▶ pour la gestion des conflits, avoir en tête les chartes des parcs naturels ; je ne dis pas qu'il faille a priori faire signer une charte, mais il faut se rappeler que nos partenaires possèdent leurs propres outils.



Questions-réponses



Paul BUCAU - RNMA : « Je remercie Henri BOUYOL d'avoir demandé à Jean-Dominique GIACOMETTI de préciser les thèmes. Au regard de ce que nous avons entendu sur l'expérience de Bourg-en-Bresse, la Passerelle à Vénissieux, la méthode générale est d'apprendre à se connaître, d'essayer d'avoir un vocabulaire commun, puis jailliront les sujets d'accroche, peut-être des thèmes, des filières communs. Mais c'est « ensuite ». Choisir les thèmes a priori n'est-il pas risqué, est-ce simple à piloter ? N'est-ce pas antinomique avec la démarche de « définir ensemble » ? »

Jean-Dominique GIACOMETTI - Pays d'Aix Associations : « Je ne voudrais pas répondre à la place du Rameau, mais le programme Phare a été conçu pour proposer à un territoire un thème à travailler en commun. Il y a préexistence de la question à traiter, le fait de se regrouper pour y travailler permet d'alliance. »

Élodie JULLIEN - Le Rameau : « Dans le programme Phare, nous avons la perception des fragilités territoriales des 13 nouvelles régions. Nous avons demandé l'avis des citoyens, des entreprises, des associations et des maires sur la perception des fragilités de leurs territoires.

Nous partons d'un diagnostic subjectif du territoire par ses différents acteurs. Il est intéressant de confronter ces visions, de les mettre en débat. C'est ce qui a commencé avec Pays d'Aix-associations lors du lancement d'Envies d'alliances. Nous avons lancé un débat entre les acteurs de terrain, associatifs et entreprises, en communiquant les chiffres régionaux. Nous leur avons également présenté les pratiques partenariales régionales et nous les avons laissés réagir. Cela crée de l'émulation, des échanges. Après, vient le moment où les enjeux du territoire ressortent, c'est probablement à ce moment-là que les thèmes d'Envies d'alliances ont pu apparaître et la dynamique prendre corps. Il n'y a pas « une » méthode de co-construction territoriale : l'une des possibilités peut être de réaliser une sorte de diagnostic territorial et grâce au réseau comme celui de la Maison des associations d'Aix de réunir des acteurs et de les faire réagir. »




Cécile VINCENT - Ville de Mulhouse : « En prenant en compte les expériences partagées lors de ces Rencontres, oui, il faut apprendre à se connaître, mais nous le faisons généralement, car à la base nous avons un besoin commun ou qui vient d'émerger. Il y a toujours un moteur à la base, quelque chose responsable du fait qu'une personne va lancer une idée. »

Jean-Dominique GIACOMETTI - Pays d'Aix Associations : « Oui, c'est pour cela que le processus de construction entre les associations est long, car il faut apprendre à se connaître. Nous sommes entrés par le besoin classique de financement : quels sont vos modèles économiques ? Comment sont-ils mis




à mal par la fin des contrats aidés et la baisse des subventions?

Je le répète très régulièrement, mais avec Henri BOUYOL, l'atelier du dirigeant associatif utilise un leurre très attractif pour les associations qui est la comptabilité. Cela amène les associations à se détendre, puisqu'au cours du premier jour, elles apprennent à maîtriser un budget. Le deuxième jour a pour thème la définition des contributions volontaires, ce qu'amènent les bénévoles dans le projet, leurs idées en tant que capital immatériel. Les associations commencent à se décrire les unes aux autres. Le troisième jour, des dynamiques se créent entre les associations, car l'une a appris que l'autre mène une action avec certains outils. Il y a toujours un intérêt, souvent économique, parfois un peu technique qui peut être un leurre très positif. »



Cédric LAPORTE - AGLCA (Bourg-en-Bresse) : « J'aimerais vous soumettre la possibilité ou pas d'élargir le champ de la co-construction territoriale à un quatrième acteur qui ne m'apparaît pas présent : la « société civile inorganisée ». C'est-à-dire les citoyens, les habitants. Dans un contexte d'interdépendance où nous cherchons à créer ces dynamiques, n'aurions-nous pas intérêt à nous appuyer sur une remontée des besoins sociaux pour montrer l'interdépendance existant entre les acteurs organisés sur le territoire? »



Pascal LOVICONI - Accointance : « C'est un point transversal auquel je réfléchissais : la prise en compte des collectifs. Un grand nombre de personnes ne s'engage plus dans des associations structurées, par peur de la mobilisation du pouvoir, d'un fonctionnement vertical. Dans le discours que nous tenons aujourd'hui, quelle est la place des collectifs? »

Jean-Dominique GIACOMETTI - Pays d'Aix Associations : « L'expérience de Bamako montre qu'il est très rare que la société locale ne soit pas organisée. Des personnes organisent « les quartiers », c'est l'État, ce sont des trafiquants ou des obédiences religieuses... Nous parlons en réalité de contrôle social, je suis un vieux Bourdieusien et un vieux foucauldien : « surveiller et punir ». Nous sommes dans une société dont le niveau de richesse de la classe dominante lui permet désormais de ne plus surveiller et punir. Elle n'en a plus besoin. C'est pour cela que nous avons parfois des individus isolés, des SDF et des zones de « non-droit ». Je n'ai pas de réponse parce qu'il s'agit d'un métasystème à l'échelle de la nation. Tant qu'il n'y a pas de changement sur la manière avec laquelle les classes dominantes assoient leur pouvoir, c'est-à-dire en donnant de la liberté absolue aux individus sans contrôle social, je ne sais pas comment faire. »

Ressources : consulter le [Centre de ressources Co-construction territoriale](#) du Rameau
consulter la [note de cadrage Parcours d'expérience « co-construction territoriale »](#)
consulter [la page de présentation d'Envies d'Alliances](#) du site de Pays d'Aix Associations
consulter [le bilan du projet Envies d'Alliances - octobre 2017](#)

LES RELATIONS ASSOCIATIONS, POUVOIRS PUBLICS ET ENTREPRISES

EXMPLES ISSUS DU RÉSEAU - La passerelle, lancement d'un fonds de dotation au service de la vie associative locale



Corinne ROMEU

Directrice du Centre associatif Boris Vian (Vénissieux)



« [La Passerelle](#) est un fonds de dotation piloté par des acteurs associatifs et économiques de la Ville de Vénissieux, dont la gestion est mixte : gouvernance collégiale avec les fondateurs (CABV), des mécènes (Entreprises locales) et des personnalités qualifiées. Il permet de mobiliser des ressources financières et humaines et contribue ainsi à la réalisation de projets au cœur de nos territoires. Les ressources récoltées sont réparties équitablement entre chaque association participant à une campagne. Chaque année, l'activité s'organise autour d'une programmation, de 3 campagnes de dons et de 3 événements.



Une histoire de la passerelle

Pour vous parler de « [La Passerelle](#) », j'ai invité la famille « [Du coup](#) », la famille « [En même temps](#) » et la famille « [Aussi](#) »

Au départ, il faut se souvenir que c'était la crise ! Des subventions en baisse nous obligeaient à revoir nos fonctionnements.

Du coup, nous devons faire évoluer notre modèle économique !

En même temps, on se rendait compte qu'on était loin d'être les seuls dans ce cas-là.

Les associations **aussi** cherchaient des solutions pour faire vivre leur projet.

Du coup on a proposé de créer un fonds de dotation.
En même temps, il nous fallait faire adopter par nos adhérents ce nouveau projet et l'investissement financier de l'opération qui allait avec.

Et, **aussi** nous devons associer la Ville, les entreprises et les associations à cette idée

Du coup, fin 2017, nous avons constitué notre

fonds de dotation avec 4 entreprises, 3 personnalités qualifiées et **aussi** 3 membres élus du CABV

En même temps, nous avons réuni la première coop asso : 9 associations locales avec un projet solidaire à développer.

Du coup tout commence ! Ou recommence avec cette fois-ci plus de monde au gouvernail, des règles, un contenu à trouver et à inventer au fil du temps

Alors ? en quoi ce projet est différent des autres projets que nous menons ?

La Passerelle ? C'est **en même temps** un projet collectif, un outil, un espace où faire vivre des valeurs, de l'action pour faire avancer des enjeux de société

La Passerelle ? C'est **aussi** une aventure qui se fabrique avec des acteurs très différents

Du coup, **La Passerelle** c'est une démarche dynamique pour agir.

La Passerelle ? C'est une démarche itérative et incrémentale qui s'inscrit dans celle engagée par le



CABV depuis plusieurs années.

Cette démarche repose sur des valeurs clairement identifiées : la citoyenneté, la laïcité, l'égalité femme/homme, l'éducation populaire et le développement durable.

Elle s'inscrit dans l'AGENDA 21 de Vénissieux avec le développement d'actions solidaires et d'unité sociale suivant des modes de production et de consommation responsable et la préservation d'un environnement

urbain de qualité.

La Passerelle ?

Du coup ça transforme notre manière d'agir, **en même temps** ça produit de l'action et **aussi** ça crée des passerelles entre les entreprises et les associations.

La Passerelle ? C'est innovant ? Oui ! Du coup ! En même temps ! Et aussi ! »

LEXIQUE

Du coup : de ce fait, à la suite de quoi, en conséquence de quoi, permettant de créer un lien de causalité entre deux événements.

En même temps : dans le langage moderne, l'opposition mais, cependant, pourtant ou son sens originel la simultanéité : au même moment dans le même intervalle.

Aussi : l'idée d'associer autant, de même, en plus, également, pareillement.

Démarche Itérative : qui est faite ou répétée plusieurs fois. Un programme avec des séquences qui se répètent.


Démarche Incrémentale : ajustée, modifiée par palier, en s'assurant que l'ajout apporte un plus sans créer de dysfonctionnement.



CONCLUSION :

QUELS SONT LES PRÉREQUIS DE LA CO-CONSTRUCTION ?
LES POINTS DE VIGILANCE ? QUEL RÔLE POUR LES MDA
DANS CES PROCESSUS ?


PLÉNIÈRE-DÉBAT




Grégory AUTIER et Alexandre BAILLY - pilotes de ces
Recontres - Co-président et administrateur du RNMA



Christelle GACHET - Adjointe à la vie associative de
Villeurbanne



Cécile SORNIN - adjointe à la démocratie participative,
économie sociale et solidaire, promotion de la Vie associative de
Mulhouse



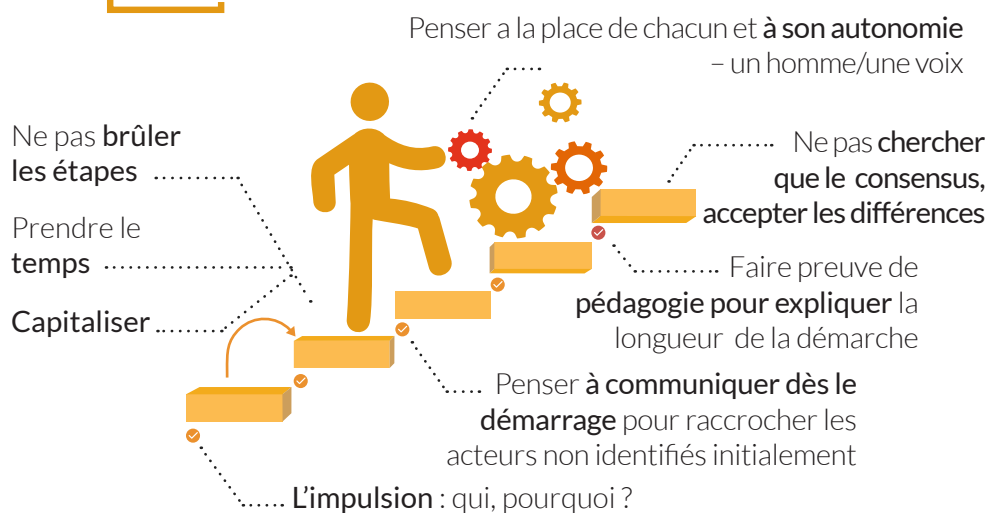
PREMIERS ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

Les infographies qui suivent sont le fruit des premiers enseignements tirés des rencontres de Villeurbanne. Elles sont amenées à évoluer suite à l'Acte II des rencontres de Mulhouse.

Les prérequis de la co-construction



Les points de vigilance

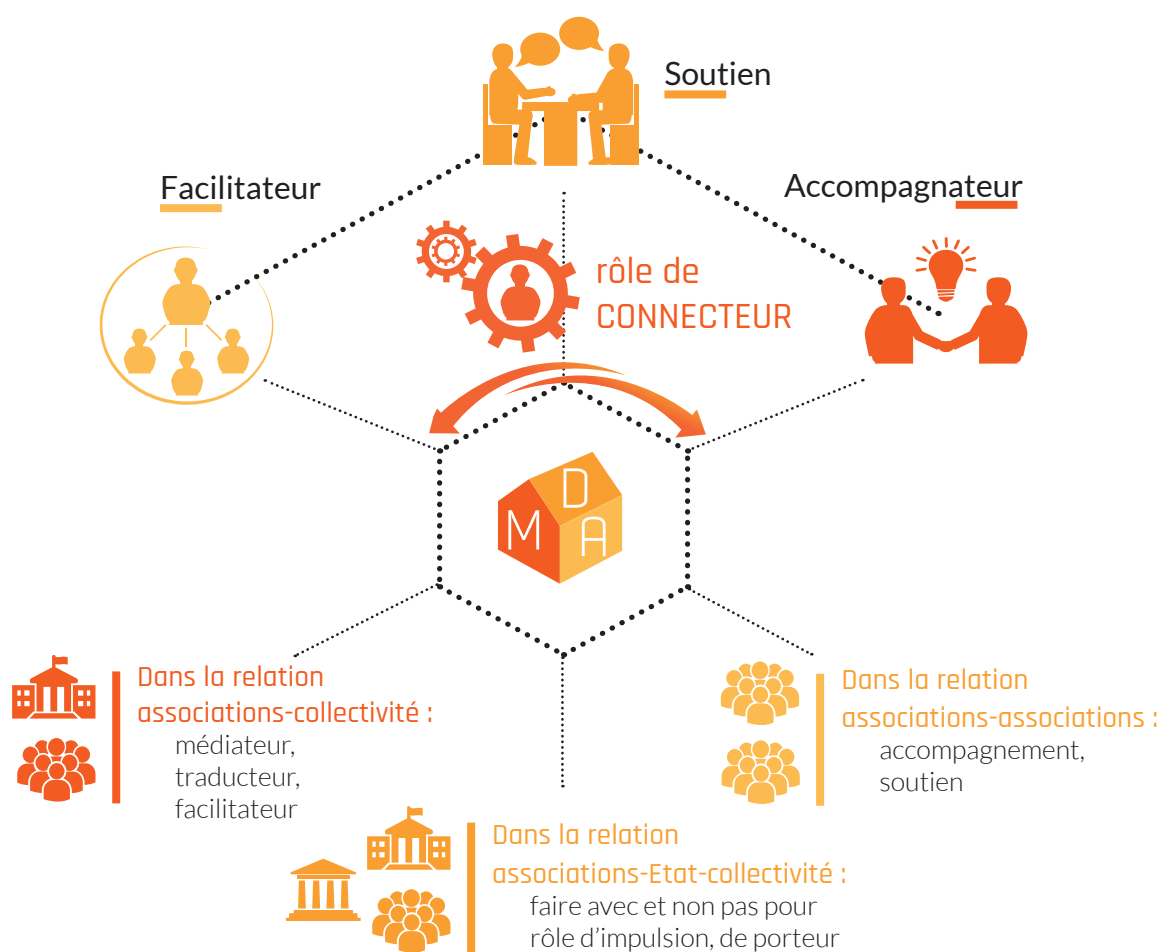


Les risques à éviter :

- risques de manipulation
- partir avec un cadre trop fermé dès le départ
- éviter les a priori
- ne pas perdre son âme, identifier le point d'équilibre dans le compromis



Les rôles des MDA dans la co-construction



Les éléments partagés au cours des 3 jours n'ont pas permis d'aboutir à une définition partagée, pour le RNMA, du terme de « co-construction ». Cependant, les différents apports (notamment de la Fonda et du Rameau) ont permis de donner quelques grilles de lecture intéressantes de cette notion. Pour poursuivre le travail en vue des prochaines rencontres nationales de Mulhouse qui seront sur le même thème, il serait utile d'approfondir les retours d'expérience issus du réseau à l'aune de ces grilles d'analyse. Cela permettrait de partager au sein du réseau ce qui fait co-construction et ce qui n'en est pas.

Nous n'arriverons certainement pas à une définition uniforme, partagé par tous. Cependant, il semble important d'arriver à partager une conception commune, un état d'esprit qui guide les actions du réseau et de ses membres en matière de co-construction. Voilà donc un beau programme qui se dessine pour les 49e rencontres nationales qui se tiendront à Mulhouse du 12 au 14 décembre. Et d'ici là, continuons de co-construire dans nos territoires !

ANNEXES

E-mallette

Retrouvez toutes les ressources utiles sur le thème de la via notre e-mallette !

Photothèque

Revivez en image les temps forts des ces rencontres nationales : des temps de convivialité, des moments d'échanges et de partage, des retours d'expériences ...

L'after movie des Rencontres



Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement :

Monsieur Jean-Paul BRET, Maire de Villeurbanne, pour son accueil.

Mesdames Christelle GACHET, adjointe à la vie associative de Villeurbanne et Cécile SORNIN, adjointe à la démocratie participative, économie sociale et solidaire, promotion de la Vie associative de Mulhouse, pour leur participation active à la préparation et à la réalisation de ces rencontres.

L'ensemble des intervenants, notamment Monsieur Yann JOSEAU, Conseiller auprès du Haut-Commissaire à l'ESS, HCESSIS et Monsieur Jean Benoit DUJOL, Directeur interministériel à la Jeunesse, DJEPVA, pour leur contribution.

Les équipes des villes de Villeurbanne, notamment Magali Descours et Hélène Cannie, et de Mulhouse, notamment Christine Edel et Cécile Vincent, pour leur implication dans la préparation et la réalisation de ces rencontres.

Et merci à tous les contributeurs, les participants et les partenaires de ces 48e Rencontres Nationales du RNMA. Merci aux administrateurs, aux membres de l'équipage qui ont préparé ces Rencontres, aux membres et à l'équipe du RNMA.



Réseau National des Maisons des Associations
 S3A - Maison des Associations
 1018 Quartier du Grand Parc - 14200 Hérouville-Saint-Clair
 Tél : 02 31 06 17 50 - Fax : 02 31 06 17 59
 contact.rnma@maisonsdesassociations.fr
www.maisonsdesassociations.fr

Nous suivre sur les réseaux sociaux :



Le réseau de partenaires du RNMA

