

# La vie associative

Le magazine de la Conférence permanente des coordinations associatives

n° 21 décembre 2013 [c pca.asso.fr](http://c pca.asso.fr)



**Réforme de la décentralisation : beaucoup de bruit pour rien**

**Une autre mesure des richesses est possible**

**Alain Lipietz**

LES ASSOCIATIONS SONT  
DES PIÈCES MAÎTRESSES  
DE LA COMPÉTITIVITÉ  
TERRITORIALE PAR LA QUALITÉ

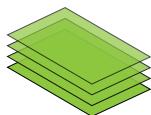
**Jean-Marc Maury**

LES ASSOCIATIONS :  
CRÉATRICES D'EMPLOIS  
À FORTE VALEUR AJOUTÉE  
SOCIALE

Numéro spécial en partenariat  
avec la Caisse des Dépôts

## LE DYNAMISME ASSOCIATIF, UN ATOUT POUR LES TERRITOIRES

# CHORUM, la mutuelle 100% dédiée aux entreprises et aux salariés de l'Economie Sociale et Solidaire.



## DOSSIER SPECIAL

### LOI DE SECURISATION DE L'EMPLOI : QUELS IMPACTS POUR LES STRUCTURES DE L'ESS ?

CHORUM vous propose un dossier de synthèse pour décrypter la Loi sur la sécurisation de l'emploi, comprendre ses enjeux, anticiper les répercussions et appréhender sa mise en place au sein de votre structure.



Pour retrouver le dossier juridique et l'ensemble des outils proposés par CIDES :

 <http://cides.chorum.fr>  
OBSERVATION & PROMOTION DE L'ESS | PRÉVENTION & SANTÉ AU TRAVAIL.  
RESSOURCES HUMAINES | HANDICAP | ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Rubrique : Nos Outils

## Pour aller + loin

### Les fiches pratiques RH

10 fiches pratiques pour vous soutenir et vous accompagner dans la gestion des ressources humaines de votre structure (convention collective, protection sociale complémentaire, régime de prévoyance, emploi d'avenir, emploi des personnes handicapées, etc.)

**Directrice de la publication**

Nadia Bellaoui

**Responsable de la rédaction**

Brigitte Giraud

**Rédaction**

Steve Duchêne (Alsace Active) p.26,  
Martine Gauffeny et Julien Simonnet  
(CPCA Bretagne) p.15,  
Fanny Gérome (France Active) p.6,  
Aude Torché (AFIP) p.11

Marie Lamy (CPCA)

Hélène Spoladore (La Pirogue)

**Mise en page**

Hélène Spoladore (La Pirogue)  
Tommy Moisan (CPCA)

**Ont participé à ce numéro**

Stéphane Bernoulet (Phares), Alain de la  
Bretesche (Patrimoine Environnement),  
Myriam Cau (conseil régional Nord-Pas-  
de-Calais), Bettina Djerroud (Solidarités  
Paysans, Celavar Pays de la Loire), Laurent  
Fraise (Lise-CNRS), Jérémie Godet  
(MRJC), Georges Gontcharoff (Undael),  
Florence Jany-Catrice (université Lille 1),  
Alain Lipitez (EELV), Ronald Maire  
(Unioppss), Jean-Marc Maury (Caisse des  
Dépôts)

**Maquette**

Jonathan Debauve

Publication réalisée avec le soutien de la  
Caisse des dépôts et de la Mission Écono-  
mie sociale de la Direction générale de la  
cohésion sociale (DGCS).

Nos partenaires, le Crédit Coopératif, le  
Groupe Chèque Déjeuner, Chorum, la Macif  
et la Maif, nous soutiennent au titre du  
mécénat d'entreprise pour le dévelop-  
pement d'un mouvement associatif organisé,  
autonome et d'intérêt général.

Vous pouvez commander ce numéro par  
mail à [contact@cPCA.asso.fr](mailto:contact@cPCA.asso.fr) ou sur notre  
site [cPCA.asso.fr/la-vie-associative](http://cPCA.asso.fr/la-vie-associative).

**Publication éditée par la CPCA**

28 place Saint-Georges 75009 Paris  
0140 368010

[contact@cPCA.asso.fr](mailto:contact@cPCA.asso.fr)  
[cPCA.asso.fr](http://cPCA.asso.fr)

ISSN: 1761- 9149

Dépôt légal à parution

## Une nécessité pour le renouveau du développement territorial

Par BRIGITTE GIRAUD, vice-présidente de la CPCA



Depuis toujours, les activités associatives se sont construites au plus près des besoins des territoires, en apportant aux populations des services essentiels à leur qualité de vie. Elles se sont ainsi progressivement développées sur les secteurs du sanitaire et social à partir des années 1950, du tourisme social, de l'éducation populaire, ou encore de la formation et de l'insertion par l'activité économique à partir des années 1980 avec la montée du chômage. Elles rassemblent des projets très divers qui irriguent et favorisent l'ensemble de l'économie locale, tout en partageant des caractéristiques essentielles : une gouvernance démocratique, un projet au service d'une utilité sociale, un modèle économique qui hybride les ressources financières et non financières.

Elles disposent d'une solide connaissance des territoires, de leurs acteurs, de leurs habitants et de leurs besoins. Tout en apportant des réponses innovantes à des besoins sociaux, elles participent au dynamisme du tissu productif local. L'émergence actuelle des démarches de circuits courts, portées par les associations, fondés sur les échanges de proximité entre citoyens autour de valeur éthiques et participatives en sont une bonne illustration.

Dans le contexte actuel de remise en cause de l'économie classique, marqué par la nécessité de replacer l'humain au cœur de l'économie et par la recherche de solutions alternatives de développement, les associations représentent une force, une souplesse, une inventivité dont la société ne peut se passer. À l'heure où les territoires s'affichent comme l'échelon décisif de l'action, elles constituent une opportunité pour permettre le développement d'une économie de proximité et favoriser la croissance durable que la société appelle de ses vœux.

Pourtant, elles sont aujourd'hui fragilisées par un environnement en pleine mutation : décentralisation, évolution des modalités de contractualisation avec les pouvoirs publics, processus d'évaluation, complexification des projets, des partenariats et des alliances à nouer, et exigence de montée en compétences des bénévoles et des salariés, etc. Face à la prénance des transformations socio-économiques à l'œuvre, elles sont contraintes d'évoluer rapidement sous peine d'une perte d'efficacité et de sens de leur action. D'où l'importance de les accompagner pour leur permettre de répondre aux défis économiques et sociaux majeurs du xxie siècle.

## ÉDITORIAL

Brigitte Giraud: « Une nécessité pour le renouveau des territoires »

3



## ACTRICES DU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

5

**ARTICLE** Faire coïncider développement économique et besoins sociaux 6

**ARTICLE** Qu'apportent les associations aux territoires? 8

**ENTRETIEN** Aude Torché: « Un lien entre les acteurs du milieu rural » 11

**ARTICLE** Réforme de la décentralisation: beaucoup de bruit pour rien 13

**ARTICLE** Pour des regroupements associatifs intercommunaux 15

**ENTRETIEN** Jérémie Godet: « Il manque des espaces de dialogue sur le développement territorial » 17

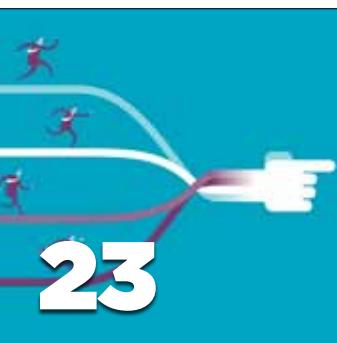


## UNE AUTRE APPROCHE DU DÉVELOPPEMENT

18

**ARTICLE** Une autre mesure des richesses est possible 19

**ENTRETIEN** Jean-Yves Le Turdu: « Faire coïncider projets du territoire et projets associatifs d'insertion » 23



## DES PARTENAIRES SUR LES TERRITOIRES

23

**ARTICLE** Coopérations territoriales: construire des destins communs 24

**ARTICLE** Entreprises et associations: exemples de coopérations territoriales renforcées 26

## TRIBUNE

**Alain Lipietz:** « Les associations sont des pièces maîtresses de la compétitivité territoriale par la qualité » 28

**ENTRETIEN** Jean-Marc Maury : « Les associations créatrices d'emplois à forte valeur ajoutée sociale » 31



# Les associations, actrices du développement des territoires

**S**i le développement territorial est souvent conçu sous le seul angle de la production, et singulièrement de celle des entreprises, économistes et collectivités locales commencent à se rendre compte du rôle qu'y jouent les associations, pourvoyeuses d'emplois non délocalisables et d'activités tournées vers la communauté locale. Si les "effets externes positifs" de leurs activités ne peuvent être mesurés en chiffres, ils ne doivent pas être négligés pour autant puisqu'ils contribuent bien à l'attractivité des territoires et, ce faisant... à leur développement.

# Faire coïncider développement économique et besoins sociaux

En cette période de crises financière, économique, sociale et écologique, le secteur associatif apparaît comme un appui au développement économique des territoires. De nombreuses collectivités territoriales l'ont bien compris et s'appuient sur les associations pour limiter les effets de la crise localement. Une prise de conscience qui réactive l'espoir d'un développement économique plus respectueux des personnes et des territoires.

PAR FANNY GÉRÔME, FRANCE ACTIVE

## Définir le développement local

En l'absence d'une définition partagée du développement local, sa mesure est encore trop souvent réduite par les économistes au seul indicateur du produit intérieur brut (PIB), c'est-à-dire à la somme des valeurs ajoutées créées par les entreprises et les autres acteurs économiques, en d'autres termes à la création de richesse par les systèmes productifs locaux. Insuffisant pour une mesure du développement à un niveau national, cet indicateur se révèle encore moins pertinent pour apprécier la richesse d'un territoire.

D'abord car un PIB local s'avère inexact (difficulté de comptabilisation de la production d'entreprises pluri-établissements, par exemple). Ensuite car la richesse d'un territoire ne dépend pas seulement de la production créée localement, mais aussi des revenus tirés du système de redistribution qui n'a cessé de progresser ces dernières décennies. Enfin, il convient de prendre également en compte d'autres indicateurs, complémentaires à la notion de PIB, comme l'empreinte écologique, l'indicateur de développement humain (santé, éducation, niveau de vie...) ou encore l'indicateur de santé sociale<sup>1</sup>.

1. Lire « Une autre mesure des richesses est possible » dans ce numéro.

En prenant en compte tous ces moteurs du développement local, les collectivités territoriales sont amenées à intervenir sur plusieurs aspects dans le cadre de leur politique d'action économique. Cela passe par le soutien à l'enseignement, le développement de filières d'avenir, l'appui à la création et au développement d'entreprises, l'investissement dans l'innovation... Ces différents axes d'intervention permettent aux collectivités de renforcer le tissu économique local, et donc de consolider et de créer des emplois dans leur territoire.

Ces actions ne peuvent être déconnectées des démarches plus larges des collectivités visant à renforcer l'attractivité de leurs territoires. En effet, les critères de choix d'implantation géographiques des entreprises reposent largement sur des facteurs tels que le cadre de vie, les écoles, l'offre culturelle et sportive ou la qualité des infrastructures. Quels que soient leurs domaines de compétences, les collectivités interviennent donc souvent directement sur les questions de développement économique de leur territoire à travers leurs différentes politiques (culture, transport, logement...).

Le secteur associatif par sa diversité et ses actions transversales aux enjeux économiques locaux relève de bon nombre de ces politiques publiques. Il est donc nécessaire que l'ensemble des élus, et pas seule-

ment ceux en charge de l'économie sociale et solidaire (ESS) ou de la vie associative, puissent être mobilisés, et qu'ils co-construisent l'action publique en direction des associations.

## De la participation au développement des territoires

Le secteur associatif trouve une large part de son dynamisme en apportant des réponses aux besoins non satisfaits des habitants des territoires. Il rassemble des projets très divers qui irriguent et favorisent l'ensemble de l'économie locale. Il est positionné sur des secteurs variés comme le logement (foyer de jeunes travailleurs, habitat relais, par exemple), les services aux personnes âgées et la petite enfance, l'insertion par l'activité économique, l'aide à la création d'entreprises, le tourisme social, les recycleries et ressourceries, les lieux culturels, l'agriculture biologique, la santé, etc.

Au même titre que les entreprises « classiques », les structures associatives participent à l'activité économique de leur territoire d'intervention et doivent se doter de moyens financiers suffisants pour concrétiser leur projet, avec cette particularité propre de répondre à un projet d'utilité sociale.

Aujourd'hui, le budget total du secteur associatif est estimé 86 milliards d'euros auxquels il conviendrait par ailleurs d'ajouter toutes les ressources non monétaires – le bénévolat notamment – malheureusement aujourd'hui encore très mal valorisées. Le secteur associatif représente 1 300 000 structures, dont 183 000 recourent à l'emploi salarié : plus de 1,8 million de salariés travaillent dans le secteur.

Ajoutons que ces emplois qui permettent de répondre à une demande locale sont pérennes et non délocalisables. Les associations participent donc à une économie solide, durable et ancrée dans les territoires, pour laquelle il reste des efforts de visibilité à produire aussi bien auprès du grand public, qu'auprès des élus locaux. Avec une ministre de la Vie associative, et un ministre délégué en charge de l'ESS, gageons qu'ils pourront faire progresser son développement dans les années à venir !

*« Les territoires vont devoir innover pour maintenir un tissu économique dynamique. »*

Œuvrant en faveur de l'attractivité des territoires, les structures associatives ont fait leurs preuves et ont apporté des réponses efficaces en termes d'activité et d'emploi. L'implication d'une collectivité est une opportunité pour faire davantage coïncider le développement économique avec les besoins sociaux du territoire.

Dans un contexte de fargilisation des moteurs du développement territorial, fondés sur une production soumise à une concurrence accrue, et sur des systèmes de redistribution mis à mal par la dette publique, les territoires vont devoir innover pour maintenir un tissu économique dynamique, redévelopper du lien social et des services adaptés à de nouveaux modes de consommation.

Il y a fort à parier qu'une fois de plus le secteur associatif sera sollicité pour occuper une place centrale dans ces réflexions. ●

# Qu'apportent les associations aux territoires ?

Pourvoyeuses d'emplois non délocalisables, prestataires de services aux populations, animatrices culturelles ou sportives, les associations n'ont plus à faire la preuve de leur rôle à l'échelle locale. Rares sont les territoires où elles ne sont pas implantées. Et au-delà de leur poids économique dans les PIB régionaux, leur apport est souvent souligné en termes de lien social, de solidarité, de préservation de lieux de vie. Les collectivités territoriales ne s'y trompent pas, qui sont devenues leur premier bailleur public. Mais y voient-elles pour autant des actrices du développement territorial ?

## Créatrices de richesses

Étant donné la multiplicité des secteurs couverts par les associations, il n'est pas étonnant qu'elles participent à la création de richesses sur les territoires, mesurables en monnaie sonnante et trébuchante, mais aussi en nombre d'emplois créés. Sur certains territoires, notamment ceux dont le tissu industriel s'est délité, elles sont même les premiers employeurs sur des activités de services aux populations. On pense évidemment à l'action sociale, des services à domicile aux établissements spécialisés (maisons de retraite, accueil des publics en situation de handicap ou de la petite enfance, etc.), à l'éducation populaire, souvent gestionnaire d'équipements municipaux, mais on pourrait pointer l'apport du tourisme associatif en termes de nuitées, de personnel employé dans les villages vacances ou les centres, ou de retombées économiques annexes sur le territoire. Un rapport récent de l'Union nationale des associations de tourisme et de plein air (Unat) montre ainsi qu'*« un village vacances engendre annuellement 800 000 euros d'achats dans les commerces de proximité et 23 ETP [équivalents temps plein]*. Soit pour tout le territoire, 300 millions d'achats et 8 000 ETP

<sup>1</sup>. On pourrait encore citer les milliers d'associations créées par des habitants pour préser-

ver le patrimoine culturel, naturel ou vernaculaire, et qui participent directement de l'attractivité des territoires. Les 1 500 manifestations organisées dans le cadre des Journées du patrimoine de pays et des moulins (JPPM)<sup>2</sup>, instaurées par la fédération Patrimoine-Environnement, attirent chaque année quelque 200 000 personnes.

Dans des territoires ruraux en crise, mais aussi dans certains quartiers relevant de la politique de la ville, seules les associations maintiennent encore une présence et procurent quelques emplois d'animation ou de services. Leur dynamisme et leur capacité d'initiative font donc beaucoup pour le développement et l'attractivité des territoires.

## Un besoin, une solution

Les associations sont en effet des vigies de premier plan des territoires, soit parce qu'elles sont l'émanation de leurs habitants, qui se regroupent pour remplir un de leurs besoins, soit quand, déjà présentes, elles sont alertées sur des besoins non pris en compte auxquels elles apportent des solutions alternatives pensées sur et

1. *L'apport des villages vacances à l'économie locale*, mars 2013.

2. <http://patrimoine-environnement.fr/journees-du-patrimoine-de-pays-et-des-moulins-présentation/>



pour le territoire. Le développement de crèches associatives pour palier des services publics absents, défaillants ou disparus est un bon exemple. La crèche associative les Galipettes, dans le Loiret, est l'émanation des habitants, attirés par les nouveaux emplois créés par la centrale nucléaire voisine, mais qui n'ont pas trouvé de structures pour accueillir leurs enfants faute d'anticipation de ce besoin par les collectivités.

Jérémie Godet, président du Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC) note encore : « En milieu rural, les associations sont des actrices du développement ; il n'y a pas un club sportif, pas une école de musique qui ne soit une association. Il en est de même des réponses aux besoins de services en milieu rural : les épiceries sont montées par les habitants sous forme associative car le statut est simple. Si les associations n'étaient pas présentes, le milieu rural dépérirait un peu plus. »

Viviane Tchernonog, chercheuse au CNRS et au Centre d'économie de la Sorbonne, parle d'opportunités à venir pour les associations sur les territoires. Les évo-

*« Si les associations n'étaient pas présentes, le milieu rural dépérirait un peu plus. »*

lutions démographiques – hausse de la natalité et de l'espérance de vie, et donc de la dépendance – engendrent autant de besoins sociaux qui pourraient être pris en charge par les associations. D'autant que dans le même temps, l'externalisation des services sociaux vers les associations s'accroît, les collectivités reconnaissant de fait leur savoir-faire, leur proximité avec le territoire et des coûts de service moins élevés...

## Développement durable

Mais sont-elles pour autant reconnues comme des actrices du développement territorial et accèdent-elles, par conséquent, aux aides que les collectivités accordent par exemple aux entreprises qui s'implantent sur leur territoire ? Pas vraiment.

Pourtant ce soutien serait essentiel pour passer de l'expérimentation à la consolidation. C'est ce qui a poussé la Fédération nationale de l'agriculture biologique (FNAB) à publier une boîte à outils à destination des collectivités pour développer des circuits de proxi-

mité à dimension sociale<sup>3</sup>. Pour la FNAB, « ces projets peuvent s'intégrer dans les politiques menées par les collectivités territoriales et répondre aux enjeux de développement de leur territoire [...] de par leurs impacts transversaux sur l'environnement, le développement

*« Les circuits de proximité permettent la coopération entre producteurs, élus, travailleurs sociaux et consommateurs. »*

d'activités économiques dans les territoires, leurs effets dans le champ de l'action sociale, leur mode de gouvernance multi-acteurs et transversal ». Ces circuits permettent en effet la coopération entre producteurs, élus, travailleurs sociaux et consommateurs, avec un volet emploi et insertion dès lors

que des associations d'insertion sont impliquées dans le maraîchage ou la préparation des paniers. La FNAB cite ainsi plusieurs exemples : un magasin de producteurs au pied d'un HLM, des points de livraison dans les maisons de quartier ou les centres sociaux, une épicerie itinérante en milieu rural, le portage de paniers au domicile de personnes âgées ou dépendantes, la tarification sociale ou la distribution de bons alimentaires sur les paniers (politique sociale de la collectivité).

Les circuits courts<sup>4</sup>, alimentaires ou non, sont en effet un moyen de développer les territoires... et d'associer les associations à l'élaboration du modèle de développement local.

## Révolution dans la décision

Reste que bien souvent, nonobstant leur expertise sur la situation territoriale, les associations ne sont que peu consultées sur les politiques publiques, et encore moins impliquées dans leur élaboration ou leur évaluation. « Les associations membres de Patrimoine-Environnement peuvent participer aux commissions régionales du patrimoine et des sites (CRPS) et autres commissions de consultation régionales », reconnaît Alain de la Bretesche, président de la fédération

Patrimoine-Environnement. Les associations agréées sont également consultées lors de la modification des plans locaux d'urbanisme (PLU) par exemple. Mais consultation n'est pas participation à la décision publique.

La donne pourrait être profondément modifiée par une disposition, issue de la convention internationale d'Aarhus et reprise dans la charte de l'environnement, adossée à la Constitution. Elle stipule que « toute personne a le droit, dans les conditions et les limites définies par la loi d'accéder aux informations relatives à l'environnement détenues par les autorités publiques et de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement » (article 7). Le lexique qui ouvre la convention d'Aarhus<sup>5</sup> est très clair sur ce qu'il faut entendre par « public » : toutes les personnes intéressées y compris les associations.

« Le Conseil d'État et le Conseil constitutionnel ont décidé d'appliquer cet article et huit arrêts ont annulé tous les articles du code de l'urbanisme qui ne prévoyaient pas la consultation du public » explique Alain de la Bretesche. Il ajoute : « Plusieurs arrêts émanant de tribunaux administratifs ont affirmé qu'une enquête publique n'était pas suffisante, pas plus que la constitution d'une commission consultative. » « Cette révolution risque de prendre du temps, mais elle est sanctionnée au plus haut niveau puisqu'inscrite dans la Constitution. C'est un niveau supplémentaire de démocratie qu'il va falloir prendre en compte. » Et les collectivités territoriales devront bien se tourner vers les associations pour imaginer un modèle de développement respectueux de l'environnement. ●

3. FNAB, *Circuits de proximité à dimension sociale en Agriculture Biologique : des initiatives innovantes pour les territoires*, 2013. Téléchargeable sur le site de la fédération.

4. Le Labo-ESS, *Circuits courts de l'économie sociale et solidaire*, 2013.

5. cf. le lexique en introduction de la convention d'Aarhus.

# « Un lien entre les acteurs du milieu rural »

ENTRETIEN AVEC AUDE TORCHY

En accompagnant la création d'activité individuelle ou collective sur les territoires ruraux, l'Association de formation et d'information pour le développement d'initiatives rurales (AFIP) est un réseau qui place au cœur de son projet politique le développement soutenable, durable et solidaire des territoires. *La Vie Associative* a interviewé Aude Torchay, sa déléguée générale, afin de mieux connaître le rôle de ce réseau associatif au service du développement rural.



## Aude Torchay

Déléguée générale de l'Association de formation et d'information pour le développement d'initiatives rurales

### Qu'est ce que l'AFIP ?

Depuis 1980, l'AFIP se propose de servir de lien entre les acteurs du milieu rural (paysans, élus locaux, responsables associatifs et professionnels, etc.) et d'aider au développement de leurs capacités d'initiative et d'intervention collective. Concrètement, il s'agit de favoriser la création d'activités individuelles ou collectives sur les territoires ruraux, d'accompagner des concertations autour du multi-usage de l'espace rural et de développer les capacités d'analyse des acteurs du milieu rural par le biais de productions (analyses, études, etc.) et par la participation à l'édition et à la publication de la revue mensuelle *Transrural initiatives*<sup>1</sup>.

### En quoi ce réseau associatif contribue-t-il au développement des territoires ?

Nos actions sont diverses, le fil conducteur étant de contribuer au

développement socio-économique des territoires d'intervention du réseau. Par exemple, afin de favoriser l'installation d'agriculteurs, le réseau met en place des formations. L'AFIP Nord - Pas-de-Calais porte même un espace test agricole nommé « le Germoir », où du matériel et du foncier sont mis à disposition des porteurs de projets agricoles pour qu'ils se testent et commencent leur activité.

Pour relocaliser l'économie au plus près des territoires, l'AFIP peut également accompagner des producteurs vers la création de systèmes de commercialisation type « magasins de producteurs ». Plus généralement, nous faisons aussi de l'aide à l'émergence de projet : accompagnement méthodologique du groupe, accompagnement technique. À titre d'exemple, l'AFIPaR en Poitou-Charentes a accompagné dans le cadre d'un dispositif local d'accompagnement (DLA) l'association la Colporteuse<sup>2</sup> créée en 2007 et qui a pour but l'organisa-

1. Plus d'informations sur *Transrural initiatives* : [www.transrural-initiatives.org](http://www.transrural-initiatives.org)

2. Plus d'informations sur la Colporteuse : <http://lacolporteuse.over-blog.com>



*« Le fil conducteur de l'association est de contribuer au développement socio-économique des territoires d'intervention du réseau. »*

tion d'animations et de manifestations artistiques et socioculturelles au sein du château du XIII<sup>e</sup> siècle de Sanzay. En Bretagne, l'Afip a aidé à créer et accompagné pendant cinq ans l'association Trégor Bois Energie, qui va se transformer prochainement en société coopérative d'intérêt collectif (Scic). Cette association composée au départ d'agriculteurs, élargie progressivement à des représentants de collectivités locales, est à l'initiative de la constitution d'une filière bois-énergie locale, notamment pour valoriser le bois des haies, dans un souci écologique et paysager.

Le réseau peut aussi outiller les acteurs. Ainsi, en Bourgogne et Franche Comté, l'Afip a développé le guide « Construire ensemble des circuits alimentaires de proximité »<sup>3</sup> à destination des élus et des animateurs de territoires qui souhaitent aborder dans leur politique locale la question de l'agriculture et faire émerger des projets.

#### *Quels sont les défis à relever aujourd'hui face aux évolutions des territoires ruraux ?*

Le réseau vise à accompagner les acteurs socio-économiques dans leurs projets, ce qui est nécessaire pour rendre pérenne l'installation de nouveaux habitants et générer un développement économique durable sur les territoires; favoriser l'accès à la formation selon les principes de l'éducation populaire ou trouver des solutions innovantes pour proposer des services répondant aux demandes des habitants. Un rôle incontournable que le ré-

seau souhaite promouvoir dans le Laboratoire d'expertise citoyenne du Celavar<sup>4</sup>, reflet de la vitalité et de l'inventivité des associations rurales. ●

3. Plus d'information sur le site de l'Afip : <http://afip.asso.fr/spip.php>?

4. Le Celavar est la coordination associative de développement durable des territoires ruraux.

# Réforme de la décentralisation : beaucoup de bruit pour rien ?

Moderniser l'action publique territoriale, telle est l'ambition que s'est fixée le gouvernement en lançant l'acte III de la décentralisation et en assignant aux collectivités un objectif prioritaire : la relance du développement économique et de la compétitivité. Alors que la demande sociale ne cesse de croître sur les territoires, de tels enjeux peuvent poser question. Pourtant les débats sont ailleurs, autour du partage des compétences notamment, la réforme évoluant au gré des rapports de force entre élus. Que peuvent attendre les associations et plus largement la société civile de ces projets de loi ?

## Organiser la pénurie

Depuis les premières lois sur la libre administration des collectivités territoriales et le transfert de blocs de compétences de l'État, les associations ont dû revoir leurs relations partenariales avec les autorités publiques territoriales, s'adapter à de nouveaux modes de contractualisation et de financement plus centrés sur leurs projets que sur leur objet social, assister au développement des appels d'offres dans le cadre de marchés publics. Avec pour corollaire une mise en concurrence accrue et un amenuisement de leur pouvoir d'initiative. À l'occasion de la réforme des collectivités territoriales de 2010, les associations ont défendu la clause de compétence générale qui a facilité les financements croisés. Mais comme le souligne Viviane Tchernonog « la structure des financements publics s'est modifiée ces dernières années, avec une montée en charge des conseils généraux. Or leurs aides sont fléchées vers les activités de réparation sociale, ce qui a nécessairement un impact sur la structuration du tissu associatif dans les territoires ». Dans ce contexte, qu'attendre de l'acte III de la décentralisation ?

Pas grand-chose, à en croire Georges Gontcharoff de l'Unadel<sup>1</sup>, un réseau associatif qui fédère les acteurs et des structures du développement local, et auteur du livre blanc « Décentralisons autrement », qui voit dans cette

réforme une « restructuration institutionnelle sur fond de pénurie » dans le prolongement de la loi de 2010, pensée « pour faire des économies ». Une réforme qui oublie l'essentiel, selon Ronald Maire, chargé de mission « politique territoriale » à l'Uniopss : « le renforcement de la cohésion sociale ».

## Enchevêtement

Comme le relève Georges Gontcharoff, la réforme de la décentralisation « s'appuie sur un train de lois très complexe – 7 ou 8 sont en préparation<sup>3</sup> – qui auront une influence sur les associations ». Or pour le moment, aucun texte n'a été voté et tout dépendra « de qui l'emportera

*« Tout dépendra de qui l'emportera des représentants des communes, des départements ou des régions. »*

des représentants des communes, des départements ou des régions ». La réforme de la décentralisation proprement dite a été scindée en trois projets de loi. Seul le premier qui vise à clarifier la manière dont les collectivi-

1. [www.unadel.asso.fr](http://www.unadel.asso.fr)

2. [www.decentralisonsautrement.fr/publications/2222](http://www.decentralisonsautrement.fr/publications/2222)

3. Décentralisation, égalité territoriale, fiscalité locale, économie sociale et solidaire, politique de la ville et développement rural.



tés exercent leurs compétences et à créer les métropoles (nouvel échelon administratif) est inscrit au calendrier parlementaire...

Premier constat dressé par Ronald Maire: « L'acte III de la décentralisation s'inscrit dans la continuité, c'est-à-dire dans le renforcement du millefeuille administratif, dans l'enchevêtrement des politiques publiques. » La redistribution des cartes instaurée par les actes précédents – le développement économique à la région, l'action sociale au département – est confirmée. Si le gouvernement cherchait à fixer un nouveau système de contractualisation entre pouvoirs publics avec la désignation de collectivités comme chefs de file, des conférences territoriales de l'action publique, des pactes de gouvernance sur le partage de compétences, les parlementaires en ont décidé autrement, qui ont remis en cause ces orientations.

À l'heure où ces lignes sont écrites, les conférences territoriales sont réduites à des instances de dialogue, les pactes de gouvernance sont supprimés et les chefs de file sérieusement écornés. Seule certitude pour les associations, elles devront s'adapter à cette réorganisation entre collectivités, apprendre l'intercommunalité quand elles n'intervenaient qu'à l'échelle communale, revoir leur carnet d'adresses.

### Les oubliés de la réforme

Ronald Maire se demande en outre si « les compétences exclusives seront quand même discutées dans les conférences territoriales ? L'Unipss est favorable aux compé-

tences exclusives prioritaires par souci de clarification. Car si la compétence générale l'emporte, on risque de développer des disparités territoriales suivant qui s'empêtrera de quoi, ce qui ne facilitera pas la lisibilité pour les usagers. » Mais la suppression de la clause générale ne vaut que s'il y a réattribution de toutes les missions relevant de l'intérêt général ou de l'action publique à une ou plusieurs collectivités. Quid des compétences qui ne le sont pas explicitement (l'éducation populaire par exemple) ? Seront-elles les grandes oubliées de la réforme ? Ce partage de compétences ne risque-t-il pas d'affecter la transversalité pourtant essentielle dans certaines politiques publiques ?

Reste la problématique des métropoles. Ronald Maire explique: « La métropole lyonnaise deviendra chef de file de l'action sociale (à la place du département), mais qu'adviendra-t-il des territoires en dehors de la métropole ? La question se pose également en termes de transfert des ressources : que restera-t-il aux territoires périphériques ? » Le risque de creusement des inégalités entre territoires ne peut qu'inquiéter les associations.

### Une réforme pour les élus, par les élus

Alors que ces dernières avaient pu, sur certains territoires, avoir droit au chapitre, notamment par le biais des pays ou des conseils de développement, la nouvelle réforme est muette quant à leur participation à des politiques publiques concertées. Ce que déplore Georges Gontcharoff: « aucun cas n'est fait de la démocratie participative. Il s'agit d'une réforme par les élus, pour les élus. Nulle part on ne parle du renforcement des conseils de développement (même pour les métropoles). La parole associative aura encore moins d'espace pour se faire entendre. »

Pour Ronald Maire: « Aujourd'hui, il n'y a pas d'échelle d'intervention claire pour les associations ; on les concerte, on les consulte sans que cela n'aboutisse vraiment. L'enjeu de l'acte III et de la loi ESS à venir est dans la reconnaissance du rôle des associations. Les notions d'observation partagée, de co-construction devraient être inscrites dans la réforme pour assurer l'égalité territoriale dans ce domaine. » Il semble, hélas, que l'Unipss et les autres coordinations associatives n'aient pas été entendues sur ce point. Étant donné le retard pris par la réforme, il est encore temps pour les associations de mobiliser leurs élus. À l'heure où la démocratie représentative marque le pas, ces derniers auraient tort de rater le rendez-vous avec la société civile. ●

# Pour des regroupements associatifs intercommunaux

Sous l'effet des différentes vagues de décentralisation, les regroupements intercommunaux constituent désormais une part essentielle du paysage institutionnel des associations. Près de 15 ans après la loi dite Chevènement, 98,3 % des communes françaises sont regroupées au sein d'établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre (communautés d'agglomération, communautés de communes...). Un regroupement dont les conséquences sur les acteurs territoriaux ne sont pas toujours prises en compte par les décideurs publics.

**PAR MARTINE GAUFFENY ET JULIEN SIMMONET, CPCB BRETAGNE**

Cette dynamique de regroupement des communes s'accompagne d'une extension importante des compétences exercées par les EPCI. En 1999, les intercommunalités existantes disposaient en moyenne de quatre compétences contre huit en 2008, et près de dix en 2012.

La tendance au grossissement des intercommunalités s'explique par le transfert, des communes vers les EPCI, de pans entiers de l'action publique locale. Désormais, c'est bel et bien l'EPCI qui est la structure forte du local et qui décide parfois du portage public de nombre de services qui pouvaient auparavant être rendus par des associations. A contrario, lorsqu'un EPCI fait le choix d'une gestion privée d'un service relevant de sa compétence, l'appel d'offres et le marché public deviennent la règle au détriment de formules plus respectueuses des capacités d'initiative des associations, comme les subventions pluriannuelles.

## Dialogue civil territorial renouvelé

Ce transfert d'une partie importante de l'action publique locale vers les EPCI impacte les associations, historiquement structurées sur le territoire communal, et pose la question des nouvelles modalités de concertation et de co-construction des politiques locales.

Face à l'évolution rapide de l'organisation territoriale, les associations se trouvent bousculées dans leur organisation structurelle et dans leurs capacités à faire sens, collectivement. Les responsables associatifs locaux sont souvent peu informés des conséquences potentielles sur leurs activités de la montée en puissance des EPCI qu'ils jugent bien souvent « éloignés » de leur action. Sentiment renforcé par la professionnalisation importante des intercommunalités qui contribue à distendre les liens qu'entretennent élus et responsables associatifs locaux.

Cette inquiétude est aussi partagée par de nombreux élus locaux qui s'interrogent face à la montée en puissance des établissements publics de coopération intercommunale. Mais au-delà de la place faite aux petites communes dans ces grands ensembles, l'évolution de la fiscalité locale, des modes de scrutin, l'évolution des jeux d'acteurs dans la construction des politiques d'aménagement de ces territoires communautaires sont autant de questions posées par ces démarches. Dans cette perspective, la construction de lieux de concertation interassociatifs et d'espaces de concertation entre acteurs publics et associatifs à l'échelle des EPCI reste à imaginer et à systématiser pour stimuler les synergies et les solidarités locales.

Dans une période où l'État central se désengage de nombreuses actions (dont il n'a plus les moyens d'assurer le financement) et s'en décharge sur les collectivités territoriales et les EPCI, une double question essentielle se pose pour les associations : vont-elles se limiter à mettre en œuvre les actions que les collectivités et les EPCI voudront bien leur confier, dans une situation d'opérateur de marché sous forte dépendance publique ? Où seront-elles en capacité d'être un acteur des choix de développement conçus et négociés avec les partenaires publics, au sein d'un dialogue civil renouvelé ?

### Une opportunité pour soutenir les écosystèmes associatifs locaux

Le territoire intercommunal peut constituer une opportunité pour les associations de s'investir sur des projets d'envergure qui répondent aux besoins des populations et qui permettent de nouer des relations partenariales avec les autres associations du territoire. C'est pourquoi, il est aujourd'hui nécessaire que les mutualisations de moyens, qui se font actuellement sous contrainte en raison de leur rareté, se transforment en mutualisation intelligente, c'est-à-dire en regroupements d'associations autour d'initiatives et de nouveaux services et projets ouverts au plus grand nombre.

## Les logiques émergentes d'organisation territoriale doivent privilégier la mutualisation territoriale plutôt que la concentration sectorielle.

Ce sont les logiques émergentes et sous-jacentes d'organisation territoriale qui doivent être repérées, analysées, et qui doivent privilégier la mutualisation territoriale plutôt que la concentration sectorielle, l'approche collective plutôt qu'individuelle, la combinaison citoyen/professionnel plutôt que la mise en marché. La lutte contre l'atomisation continue du monde associatif, de ses fédérations et réseaux sectoriels, passe nécessairement par un soutien public renforcé de ces démarches volontaires de solidarité locale.

Au-delà d'une seule logique de représentation sur les territoires de projet intercommunaux, il s'agit de soutenir les logiques de projets communs, qui peuvent être ponctuels (événements...) ou durables (développement de nouveaux services d'animation locale, de coordination pour une couverture territoriale équilibrée...), ou conduire à la constitution de nouvelles formes de mutualisation permettant d'assurer conjointement diverses fonctions : négociations groupées avec les collectivités locales, formation, accompagnement, mise à disposition de locaux...

Ces rapprochements territoriaux entre associations doivent être soutenus par une orientation volontariste des dispositifs publics d'accompagnement (DLA, MAIA, CRIB...). Il est peut-être temps que les collectivités estiment, politiquement et financièrement, ce qu'il coûte d'apporter des services aux associations isolées et de le comparer au coût du soutien aux regroupements volontaires d'associations autour de projets et dispositifs communs, en capacité de contribuer aux orientations des politiques publiques locales.

La construction de ces partenariats territoriaux doit permettre à certains responsables associatifs locaux d'être déchargés d'une partie de leurs tâches par le regroupement associatif, de s'engager dans des instances de concertation avec les EPCI. Car si l'engagement citoyen se fonde sur le local, le quartier, la commune, il doit lorsque c'est nécessaire, trouver des prolongements à d'autres échelons territoriaux, dans tous les lieux où s'élaborent et se construisent les décisions publiques.

Le développement de partenariats locaux entre associations permettra de faire reconnaître les spécificités associatives auprès des élus communautaires : celles de savoir s'unir pour se développer et de pouvoir agir par et avec les citoyens sur les territoires de projets. ●

# « Il manque des espaces de dialogue sur le développement territorial »

ENTRETIEN AVEC JÉRÉMY GODET, PRÉSIDENT DU MRJC

Le rôle du Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC) est double : l'accompagnement de projets collectifs de jeunes et leur formation militante et citoyenne. 7000 jeunes sont ainsi accompagnés pour mettre en place des actions concrètes, de l'animation locale jusqu'à des projets de développement économique locaux (Cigales Jeunes, coopérative d'activités et d'emploi...)

## *Votre mouvement a-t-il dû s'adapter aux évolutions du monde rural ?*

Il est évident que les territoires ruraux évoluent très rapidement et que notre Mouvement évolue avec eux. Les problématiques de création et de reprises d'activités se sont renforcées : elles ne sont plus seulement importantes dans le milieu agricole mais aussi artisanal, commercial, etc. Le retrait progressif des services publics entraîne certains territoires dans la spirale du déclin économique et social. Concernant les jeunes, le rapport à la mobilité est un marqueur fort d'inégalités. Dans ce contexte, le MRJC continue de penser que les jeunes peuvent et sont déjà des ressources pour le développement des territoires. Nous les accompagnons dans la construction de leur parcours personnel et professionnel selon diverses formes : formations collectives « Vivre et travailler en milieu rural », animation de lieux d'expérimentations pour tester des activités comme le jardinage ou la construction écologique. Nous leur permettons de créer des réseaux, essentiels pour leur intégration so-

ciprofessionnelle. Certains projets concernent directement la création d'activités comme la mise en place de Cigales pour les jeunes ou la création de coopératives d'activités et d'emploi.

Nous comblons des lacunes de l'accompagnement au projet de vie et au projet professionnel. Les dispositifs actuels ne s'adressent à des porteurs que lorsque leur projet est ficelé. Mais ce sont les démarches en amont qui amènent les gens à s'installer en milieu rural. Si la réflexion n'est pas provoquée, la question de l'installation ne se posera pas et les jeunes iront là où ils pourront suivre des études, là où il y a des bassins d'emploi, généralement en milieu urbain, ce qui tue les territoires ruraux.

## *Avez-vous noué des partenariats avec les collectivités ?*

Oui, et ce type de partenariats se développe au MRJC. C'est un point positif. Mais ils sont trop souvent cantonnés aux questions de jeunesse. Nous nous heurtons réguliè-

rement à la difficulté pour certaines collectivités de reconnaître que des jeunes peuvent apporter des choses sur des thématiques comme le développement économique ou social. Il manque des espaces de dialogue autour des questions de développement territorial. Les jeunes attendent qu'on les sollicite. Nous les poussons à prendre la parole car elle est riche !

## *Quels sont les défis d'une association en territoire rural ?*

Ils sont nombreux et très divers ! Longtemps les associations ont été cantonnées aux questions socio-culturelles ou sportives. Elles sont maintenant également très présentes dans les services à la population, palliant le retrait de l'État. Il faut aujourd'hui sortir des sentiers battus et les reconnaître comme des poumons économiques dans certains territoires, qui, en outre, portent en eux un modèle de développement en phase avec d'autres enjeux liés : sociaux, environnementaux, démocratiques. Le développement associatif est la clé du développement local en milieu rural ! ●

# Une autre approche du développement

Et si l'apport des associations aux territoires était sous-évalué du fait d'un recours à des outils qui n'en mesurent que le développement économique ? Les travaux et expériences autour d'indicateurs alternatifs du développement tendent en effet à montrer qu'une large part de l'activité des associations n'est pas ou peu prise en compte car non quantifiable.

Or un changement de paradigme permettrait sans doute d'appréhender de manière plus juste et plus proche de la réalité leur participation au développement territorial, voire d'imaginer ce développement sous un angle plus favorable au bien-être des populations et plus respectueux de l'environnement.

Il permettrait également de faire des associations des acteurs sur lesquels compter quand il s'agit de co-construire des politiques publiques en phase avec les besoins réels des territoires, de s'appuyer sur leur expertise pour imaginer un modèle de développement plus cohérent.



# Une autre mesure des richesses est possible

Le budget cumulé des associations représente 3,5 % du PIB de la France et elles emploient 6 % des salariés du secteur privé. Ces chiffres ont été largement mis en avant pour dire leur poids économique. Toutefois, ils ne rendent que partiellement compte des « richesses » créées par les associations sur les territoires et de leur participation au développement. Pour sortir d'une vision purement économiste, des collectivités locales ou des réseaux associatifs se lancent dans une démarche de construction d'indicateurs alternatifs du développement, que les associations auraient tout intérêt à faire valoir.

## Hégémonie du PIB

En matière de développement, force est de constater que la quantité l'emporte sur la qualité. Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, le produit intérieur brut (PIB) sert, à l'échelle internationale, à mesurer le développement économique des pays. Or cet agrégat d'indicateurs ne s'intéresse qu'à la production monétaire et comptable et ne mesure le développement des territoires qu'à l'aune de leur croissance économique. Et dans ce domaine, les collectivités territoriales ne sont pas en reste, qui apprécient leurs politiques sous le seul angle du coût-impact budgétaire.

Depuis quelques années, ce recours quasi exclusif au PIB et à d'autres indicateurs de performance à visée économique suscite toutefois des critiques. Pour Myriam Cau, vice-présidente de la région Nord-Pas-de-Calais, en charge du développement durable, de la démocratie participative et de l'évaluation<sup>1</sup>, « dès que l'on creuse, cet indicateur de développement [le PIB] est contestable. Ainsi, plus il y a de malades ou d'accidents de voiture, plus cela crée de l'activité donc de la richesse. Mais une région qui compte beaucoup de malades et d'accidents de voiture est-elle pour autant en bonne santé ? » Les

travaux de Dominique Méda<sup>2</sup> montrent que le PIB ne rend pas compte des inégalités d'emploi ou de consommation, ni de la dégradation du patrimoine naturel. Il ne permet pas de mesurer l'autoproduction, les services non marchands, les échanges de services ou le bénévolat. Florence Jany-Catrice, socio-économiste à l'université Lille 1, insiste : « Les outils comptables utilisés pour évaluer les politiques publiques déprécient les activités qui ne rentrent pas dans la mesure économique, alors qu'elles œuvrent bien au développement durable des territoires et au bien-être des populations ». « Il faut donc « dééconomiser » notre imaginaire ».

## Mesurer la véritable richesse

Plusieurs collectivités territoriales l'ont bien compris ; elles sont plus d'une dizaine à s'être engagées dans la construction d'indicateurs alternatifs de richesse qui pourraient permettre de réorienter la décision vers un modèle de développement plus respectueux de la préservation du patrimoine naturel ou du bien-être des populations. Le Nord-Pas-de-Calais a été pionnier dans ce domaine. « Notre région est dans une situation paradoxale : selon les indicateurs de développement durable et de développement humain, c'est l'une des plus dégradées alors que le PIB y est relativement élevé du fait du maintien de certaines industries », constate Myriam

1. En 2011, elle a été mandatée par l'Association des régions de France pour présider un groupe de travail sur les indicateurs de développement durable.

2. *Pour une autre mesure de la richesse*, Flammarion, 2008.

## « Il faut « dééconomiser » notre imaginaire »

Cau. Depuis bientôt 10 ans, la région recherche donc des indicateurs alternatifs de richesse pertinents. « Nous sommes partis d'un panel de 150 indicateurs, issus des indicateurs de développement humain (IDH) développés par le Pnud, et d'autres mesurant l'empreinte écologique, l'inégalité homme/femme, la santé sociale du territoire, les inégalités et la pauvreté (BIP 40). »

Dans un premier temps, ce travail a été mené par les élus et les services du conseil régional, avec l'appui de chercheurs (Florence Jany-Catrice et Jean Gadrey) et d'experts. « Nous avons souhaité travailler avec des associations plus à même de jauger si le territoire était pauvre, en bonne santé sociale, etc. », rappelle Florence Jany-Catrice. Ce faisant, le conseil régional reconnaissait l'expertise de ces associations sur la situation territoriale.

Pour « qu'un regard citoyen soit porté sur ce travail », le conseil régional a mis en place une conférence de citoyens choisis par tirage au sort, mais constituant un panel représentatif en termes de sexe, d'âge, de niveaux de revenus. Interrogés sur ce qui constituait pour eux la richesse du territoire, ils ont apporté un nouvel éclairage, soulevé des failles (l'accroissement de l'espérance de vie, oui, mais en bonne santé), insisté sur des points qui leur paraissaient essentiels, le développement du lien social notamment.

### De la technocratie à la démocratie

Florence Jany-Catrice poursuit : « Les nouveaux indicateurs de richesse renvoient aussi au constat collectif de l'échec de la démocratie représentative ; la construction des alter-indicateurs pourrait être une manière pour le citoyen de se réapproprier la co-construction des politiques publiques menées sur le territoire. » Cette démarche « relève bien de la décision politique », reconnaît Myriam Cau... et permet de sortir du tête-à-tête entre élus et experts asservis.

Elle pose alors une autre question : qui est le plus légitime pour dire ce qui compte le plus sur le territoire ? En s'engageant dans un processus de démocratie participative, les collectivités reconnaissent qu'en matière de développement humain durable, de préservation

de l'environnement ou d'amélioration des conditions de vie, l'expertise de terrain l'emporte sur l'analyse d'un consultant qui « sait » de la fenêtre de son bureau... Ce que ne cessent de faire valoir les associations.

Pour poursuivre ce travail, le conseil régional a mis en place « un forum hybride réunissant les élus, les experts (dont les associations) et les citoyens, sur l'analyse et l'interprétation de résultats, le déploiement et le renforcement des indicateurs, etc. Nous ne voulons pas en faire un objet de technocratie, mais bien un objet de démocratie. »

### Dynamique de réflexion

Pour sortir d'un débat purement économique et comptable qui pouvait désavantager les associations, elles ont dû réexaminer leur apport au territoire sous un autre angle. « L'impact de leur activité est ignoré, voire disqualifié », note Florence Jany-Catrice. « En énonçant ce qui fait leur efficacité, elles auront plus de facilité à faire valoir leurs activités. L'élaboration d'un indicateur concerté permet de montrer aux pouvoirs publics la pertinence de mesurer autrement l'activité des associations sur les territoires, filière par filière » et de se distinguer des autres opérateurs économiques. Les associations ont tout intérêt à participer à la construction d'indicateurs qui orienteront les politiques publiques et nourriront la réflexion des élus. Cela relève aussi d'une démarche d'éducation populaire.

Lorsque la région Pays de la Loire lance les conférences citoyennes autour des indicateurs alternatifs de richesse, le Celavar participe aux travaux. Mais, rappelle Bettina Djerroud, coordinatrice de Solidarité Paysans Pays de la Loire-Celavar, « il a souhaité s'appuyer sur cet outil de participation citoyenne pour faire émerger la richesse des territoires ruraux ». Car, poursuit-elle, « les politiques publiques s'appliquent beaucoup à valoriser le milieu urbain, reléguant le milieu rural à une zone résidentielle en périphérie. » Avec l'appui de l'Observatoire de la décision publique, le Celavar a donc créé des outils d'animation à destination des associations de son réseau pour identifier de ce qui fait la richesse d'un territoire rural. « Travailler sur ces indicateurs permet de révéler les préoccupations des habitants. Et l'objectif à terme est bien d'interpeller les élus, notamment lors des municipales de 2014. »

« Les indicateurs appuient des intentions politiques », conclut Myriam Cau. Prochaine étape : en faire des outils des politiques de péréquation, d'attribution des fonds structurels, etc. Pour mettre fin à l'hégémonie de la mesure économique. ●

# « Faire coïncider projets du territoire et projets associatifs d'insertion »

ENTRETIEN AVEC JEAN-YVES LE TURDU

Depuis le début des années 2000, des acteurs de l'insertion par l'activité économique (IAE) du Poitou-Charentes ont l'intuition que leur métier doit changer fondamentalement. L'idée de sas de remobilisation dans une période de transition professionnelle a vécu. Jean-Yves Le Turdu, membre de la Coordination des associations engagées dans les initiatives locales pour l'emploi (CILE) en Poitou-Charentes, témoigne du repositionnement d'associations afin d'inventer de nouvelles réponses pour les demandeurs d'emplois et pour les territoires.

*Qu'est-ce qui a motivé le changement de posture des associations d'insertion des Deux-Sèvres ?*

En 2009 et 2010, les dirigeants bénévoles et salariés de trois associations intermédiaires des Deux-Sèvres ont accepté la proposition du Coorace d'échanger leurs réflexions et pratiques avec des associations venues de toute la France. Ils souhaitaient anticiper les évolutions de leur métier : « À quoi ça sert de former des personnes pour des emplois qui n'existent pas ? », résumait l'un d'entre eux. Puisque les acteurs traditionnels de l'emploi et de l'économie ne créent plus (ou pas assez) d'emplois et de services utiles à la population, l'expertise de l'IAE doit permettre d'inven-

ter de nouvelles réponses pour les demandeurs d'emplois et pour les territoires.

L'idée était de repositionner ces associations d'insertion comme des acteurs socio-économiques à part entière du territoire, capables de proposer une vision stratégique et de construire des partenariats avec les collectivités locales pour penser ensemble et autrement les questions d'emploi.

*Concrètement qu'est-ce qu'a impliqué ce changement pour ces associations d'insertion des Deux-Sèvres ?*

Ces associations se sont interrogées sur leur métier, les potentiels de leur environnement, et les ac-

*« Repositionner les associations d'insertion comme des acteurs socio-économiques à part entière des territoires capables de proposer une vision stratégique sur les questions d'emploi. »*

teurs qui pouvaient être mobilisés : ici les collectivités locales, ailleurs par le biais d'une réflexion action avec des chefs d'entreprises, ailleurs encore en s'interrogeant sur des besoins non satisfaits sur le territoire... et chaque fois, en prenant en compte la parole des salariés en parcours d'insertion.

Ce questionnement partagé a permis, au niveau national, de rédiger un manuel de référence « Pour une démarche de développement des territoires solidaires » (DTS).

#### *Comment cette action s'est-elle diffusée sur l'ensemble de la région Poitou-Charentes ?*

Ces trois associations ont proposé de reproduire cette action en Poitou-Charentes, via IRIS, l'union régionale des structures de l'insertion par l'activité économique. Une quinzaine d'associations se sont réunies régulièrement pendant deux ans pour partager leurs projets et les examiner à travers les outils de DTS. Trois missions clés pour penser autrement l'emploi sur les territoires sont mises en avant, à savoir sécuriser les parcours socioprofessionnels, créer de l'activité et contribuer au développement économique, et animer le territoire.

#### *Quels ont été les effets sur les structures d'insertion de la région Poitou-Charentes ?*

L'association IPSO<sup>2</sup> à Niort a facilité l'expression de ses salariés

permanents et en insertion, en les confrontant à des initiatives menées ailleurs. Des niches de services utiles ont été identifiées. L'association s'est donc réorganisée pour créer de nouveaux emplois pérennes.

Ayant repéré les difficultés de recrutement des entreprises de la filière bois, l'entreprise d'insertion le Relai a mobilisé les professionnels de la formation. Après plus d'un an de rencontres, l'association a été reconnue comme un vrai lieu de formation en alternance. Ce décloisonnement et le travail de co-construction avec des acteurs, qui jusqu'ici cohabitaient ou s'ignoraient, a apporté une vraie réponse aux salariés en précarité et aux entreprises en manque de main-d'œuvre qualifiée.

À Thouars, l'association POE a amené les élus et le Conseil de développement à s'emparer de la question de l'emploi local à travers des forums participatifs dans lesquels les personnes en précarité sont réellement parties prenantes.

Un chantier d'insertion de La Rochelle et une Scic ont mis en évidence l'insuffisance d'une gestion rationnelle des macro-déchets sur le littoral charentais. Elles ont initié une démarche de coopération avec l'université, des collectivités, des ports, des organismes de formation, des associations d'insertion et d'aide par le travail, d'associations environnementalistes, des fondations... autour d'un programme de développement durable.

À Poitiers, une association intermédiaire travaille désormais avec un syndicat de l'hôtellerie-restauration pour faciliter les passerelles créatrices d'emplois de qualité.

#### *Quelles sont les suites envisagées à l'action ?*

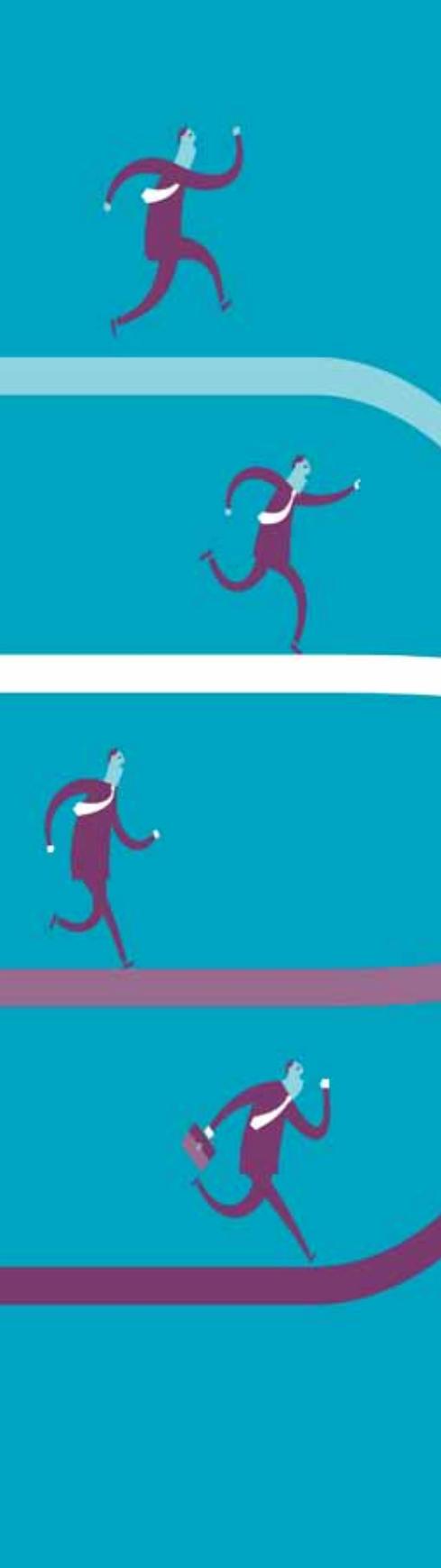
Fortes de ces réussites, des associations intermédiaires envisagent des approches nouvelles pour innover dans la création d'emplois. Ainsi, un groupe se mobilise autour du recours au dispositif emploi d'avenir sur un territoire pour combler les besoins très partiels en personnel de petites associations et de petites collectivités.

Penser l'emploi à l'échelle du territoire permet d'imaginer des emplois mutualisés. Le savoir-faire de mise à disposition des associations intermédiaires peut rapidement apporter des réponses innovantes à l'emploi sur le territoire, et plus seulement dans l'entreprise.

---

#### *Pour aller plus loin*

- ➲ Iris : [www.iris.asso.fr](http://www.iris.asso.fr)
- ➲ Coorace : [www.coorace.org/page/d%C3%A9veloppement-territoires-solidaires](http://www.coorace.org/page/d%C3%A9veloppement-territoires-solidaires)
- ➲ Cile : [cile@orange.fr](mailto:cile@orange.fr)



## Des partenaires sur les territoires

La coopération entre associations a toujours existé, qu'elle soit l'émanation des structures elles-mêmes ou qu'elle ait été fortement encouragée par des financeurs publics. Mais elle a longtemps concerné des associations d'un même secteur dans une optique de renforcement ou de développement d'une filière sur un territoire donné. Pourtant, la coopération peut être plus large et ambitieuse, jouer les complémentarités entre associations de secteurs différents mais dont le regroupement fait sens sur le territoire, voire aller au-delà : pôles territoriaux de coopération économique, circuits courts, partenariats avec des entreprises du secteur commercial autour de projets d'intérêt général... et partagé.

Là encore, le rôle des collectivités territoriales peut être déterminant pour peu que la coopération soit pensée en commun autour d'objectifs partagés de développement local.

# Coopérations territoriales: construire des destins communs

Face à la contraction des finances publiques, les associations sont poussées à coopérer. Dans certains secteurs, l'injonction à la mutualisation a même pu être au cœur de certaines politiques publiques. Mais la coopération ne se décrète pas ; elle s'invente et se construit. Elle peut toutefois constituer une véritable opportunité en termes de développement des territoires, de réponses concertées à des besoins non satisfaits et d'organisation de filières associatives.

## De la concurrence à la coopération

Sous l'effet de la crise, les aides publiques se contractent, accentuant d'autant la concurrence entre les structures pour l'accès au financement public. Le phénomène n'est certes pas nouveau, mais il s'est accru sous l'effet conjugué d'une réorganisation de l'action publique au nom de la rationalisation, de la multiplication des appels à projets et des appels d'offres (ils représentent aujourd'hui la moitié des concours publics aux associations), y compris pour des services d'intérêt général que les associations ont contribué à révéler et développer. Pour Laurent Fraisse, socio-économiste au Lise : « L'enjeu de coopération économique est essentiel, la crise ayant accentué le chacun pour soi. »

Plutôt que de se perdre dans la course aux marchés, les associations ont tout intérêt à repenser leur projet. Et la dimension territoriale de développement local constitue une autre manière de l'appréhender. Luc de Backer, président du Réseau national des maisons des associations RNMA, note ainsi<sup>1</sup> : « Les associations se pensent, non seulement par rapport à leur objet propre, mais dans la complémentarité avec les projets d'autres associations sur le même territoire. L'inter-associatif se concrétise par des projets communs ou par la mutualisation de

moyens. » On a ainsi pu voir des associations d'aide à domicile, intervenant sur un même bassin de vie, se regrouper pour proposer un service cohérent à l'échelle du territoire. On peut encore citer les groupements d'employeurs dans des territoires marqués par la saisonnalité d'activités pour y conserver des emplois à l'année.

## De l'injonction à l'appui

L'attitude des collectivités territoriales, premiers partenaires de la vie associative, face à la mutualisation n'a pas toujours été homogène. On pense au sanitaire et social où la mutualisation a très souvent relevé de l'injonction. De même dans les quartiers politique de la ville où des associations exsangues n'ont eu d'autre choix que de s'y plier sans que la mutualisation n'ait été préparée en amont et les équipes accompagnées. Et nombre de projets mutualisés ont capoté faute de cohérence et d'habitude de coopération. Ce qui pose d'ailleurs la question de l'accompagnement à la coopération.

Mais dans d'autres territoires, l'intention des collectivités a été plus louable qu'il s'agisse par exemple d'organiser une filière (insertion par l'activité économique, développement durable, etc.), les collectivités suscitant l'ensemble des acteurs autour d'une politique publique concertée, voire co-construite. Dans d'autres, c'est dans le cadre des politiques d'appui à l'économie sociale et so-

1. « Associations et territoires : quelle place pour les associations dans les dynamiques territoriales en 2020 », Note d'éclairage de la Fonda, 2012.

lidaire que les coopérations ont été pensées pour donner plus de visibilité à un secteur dont le potentiel en termes de développement local était reconnu.

Laurent Fraisse rappelle qu'à l'issue des États généraux de l'ESS, un groupe de travail s'est monté autour des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). « Y participaient des acteurs de l'ESS qui avaient mis en place des coopérations qu'ils nommaient pôles ou clusters, et des élus qui voulaient favoriser les coopérations économiques entre organisations de l'ESS pour différentes raisons: donner plus de visibilité aux acteurs de l'ESS, structurer localement une filière ou un secteur, mutualiser des moyens ou des projets, favoriser la commercialisation de biens équitables et durables. » Il rappelle que les politiques nationales comme territoriales de développement économique font la part belle aux coopérations sur l'innovation technologique entre grandes entreprises et centre de recherche, « mais ne prennent pas suffisamment en compte les acteurs de plus petite taille ancrés sur le territoire et dont la finalité est moins la compétitivité à l'international par le développement d'une filière d'excellence, mais bien le développement durable local et le service aux populations. »

## Un autre modèle de développement local

Laurent Fraisse poursuit: « Il y avait un autre enjeu: les collectivités qui ont dans un premier temps soutenu la création de l'initiative par des appels à projets ESS souhaitent aujourd'hui passer à une seconde étape: la consolidation de la coopération. » L'idée des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) arrive à point nommé. Pour le socio-économiste, l'enjeu de ces pôles est à terme d'« influencer les politiques de développement économique à partir des valeurs et des pratiques de l'ESS ». À une époque où bon nombre de territoires ne pensent leur développement qu'en termes de pôles d'excellence, de gains en compétitivité, dans des bassins d'emplois sinistrés par la disparition des activités de production au gré des délocalisations, l'idée est à méditer.

« Pour nous le développement local, c'est créer des emplois pour ceux qui habitent le territoire, proposer des services qui répondent à ses besoins, en lien avec les collectivités, dans la complémentarité avec les autres structures implantées sur le territoire (CAE, lieux culturels, etc.) », explique Stéphane Bernoulet, le directeur du Phares (Pôle d'hospitalité aux activités à rayonnement écologique et solidaire), sur l'Île-Saint-Denis (93). « Les richesses ainsi créées restent bien sur le territoire ». Ce Pôle est le prolongement d'une initiative de militants ci-

toyens de l'île (Halage), qui cherchaient à apporter « des solutions à tous les problèmes du territoire », à « mettre au travail des gens qui en étaient exclus et améliorer le cadre de vie en développant des activités environnementales », rappelle Stéphane Bernoulet.

À la faveur d'une extension des locaux et de l'accueil de nouveaux locataires, le Phares décide de remettre son projet à plat car « le Phares est connu comme bâtiment, pas comme projet ». L'appel à projets PTCE du Labo-ESS lui en donne l'occasion. Gouvernance partagée, solidarité entre les membres, espaces mutualisés pour « créer l'émulation », etc. « Le collectif doit être thématiquement cohérent, c'est une première étape pour aller vers des projets communs. » Les structures qui s'y installent sont impliquées dans l'insertion, la formation professionnelle, le social, l'environnement. Les activités des unes peuvent s'appuyer sur les compétences des autres, les projets transversaux y sont encouragés. Mais le Phares « a bien pour ambition de jouer un rôle sur le territoire administratif de Plaine-Commune, voire sur la Seine-Saint-Denis » en apportant des réponses coordonnées et cohérentes aux appels d'offres lancés par les collectivités du territoire, sur la politique d'insertion notamment.

## Décloisonnement

Car la mutualisation, dans le cadre de PTCE ou non, permet bien de changer d'échelle. Laurent Fraisse cite l'exemple de Culture & Coopération à Saint-Étienne, des associations culturelles qui décident de se regrouper pour gérer un des principaux lieux de diffusion de musique actuelle à Saint-Étienne, « alors que la concession aurait pu être attribuée à un tourneur commercial et qu'une association seule n'aurait pas eu les épaules assez larges pour porter un tel projet. »

Autre avantage, ils permettent « la coopération multi-parties prenantes, le décloisonnement, le travail avec des collectivités et d'autres acteurs économiques et sociaux ». Marie-Guite Dufay (ARF) parle ainsi d'une « volonté de favoriser des écosystèmes favorables à l'innovation sociale en fonction des besoins locaux (circuit courts, transports, etc.), de mettre en synergie, sur les territoires, tous les acteurs qui peuvent y contribuer ». En se regroupant pour peser plus, en travaillant en complémentarité avec les autres acteurs des territoires, les associations disposent d'une opportunité de faire valoir un modèle de développement économique où la prise en compte des besoins sociaux l'emporte sur la seule rentabilité économique. ●

# Entreprises et associations : exemples de coopérations territoriales renforcées

Associations et entreprises n'ont pas les mêmes finalités mais beaucoup d'entre elles ont un point commun fort : celui d'appartenir à un même territoire. Cette proximité suffit-elle à enclencher un dialogue, des interactions, voire des coopérations ou des partenariats ? Les exemples de partenariats réussis nous montrent l'importance du partage d'un intérêt conjoint centré sur l'apport au territoire.

PAR STEVE DUCHÈNE, ALSACE ACTIVE

## Changement de posture

Le développement récent du discours autour des partenariats entre associations et entreprises reste très empreint d'une logique mécénale. Le partenariat est alors essentiellement motivé par un besoin en ressources financières, accentué par la raréfaction actuelle des fonds publics. Pourtant les acteurs associatifs ont de plus en plus conscience du caractère réducteur d'une telle approche. Ce changement de posture nécessite de situer davantage l'analyse de ces partenariats au niveau des finalités « le pourquoi ? » qu'au niveau de leur cause « le pour quoi ? ».

Au cœur de ces démarches, se situe le projet d'intérêt général de tous les acteurs concernés. Pour une association, l'approfondissement de son lien au territoire est un moyen de mieux appréhender l'environnement et les ressources disponibles pour la réalisation de son objet. Si l'association s'adresse à l'entreprise, c'est donc aussi parce que cette dernière est un acteur du territoire avec lequel il faut composer et sur lequel il faut compter pour la réalisation de son objet.

Cette dynamique partenariale s'est renforcée avec la crise qui creuse certaines inégalités mais incite à plus de solidarité et de créativité pour répondre aux nouveaux défis.

## Recherche de plus-values

Quelques exemples témoignent de la diversité de ces partenariats inscrits dans des territoires eux-mêmes très divers. L'association VETIS porte un chantier d'insertion positionné dans la filière des déchets textiles. Une part importante de la valeur ajoutée de son activité est constituée par la vente de fripes au détail, ce qui suppose des articles de qualité. Les vêtements bon marché, inutilisables après avoir été portés par leurs premiers acquéreurs sont de plus en plus nombreux et menacent le modèle économique de l'association. En lien avec des entreprises d'une zone d'activité économique, VETIS développe la vetibox : l'objectif est de collecter au sein même d'entreprises des vêtements de qualité. C'est une réussite.

Une association culturelle, lieu de création et de diffusion de spectacle en secteur rural, se donne comme objet de rendre plus accessible sa programmation et de diversifier ses publics. À l'occasion de sa participation à un *speed dating* entreprises-associations organisée par Alsace Active, l'association rencontre un responsable local d'une franchise MacDonald's. Cette entreprise, préoccupée par son ancrage territorial, propose de remplacer les gadgets habituellement offerts par des places de spectacle. L'association diversifie ses publics et le restaurant marque sa différence<sup>1</sup>.

1. [www.lelabo-partenariats.org](http://www.lelabo-partenariats.org)



Insertion par l'activité économique, culture, zone économique, espace rural... la coopération entre associations et entreprises touche des secteurs variés et des logiques de territoires aux contours très variables. Ces deux exemples montrent comment des partenariats génèrent à la fois une plus-value pour le projet associatif et des ressources (pas toujours financières) pour l'entreprise.

### Innovations territoriales

Dans d'autres cas, des partenariats permettent à l'association et à l'entreprise de se compléter et même d'innover pour répondre à des enjeux de territoire. C'est le cas par exemple de l'Association d'aide aux parents d'enfants handicapés (APEH) qui a pour objet de faire avancer la société sur les questions liées au handicap. Elle mène des actions concrètes auprès de familles ainsi que des actions de lobbying. Sur son territoire, une société de fabrication de jeux de plein air est implantée depuis 1985. Mises en relation par un acteur économique local, l'association et l'entreprise vont développer ensemble un nouveau concept innovant d'aire de jeux spécialement aménagée pour favoriser la mixité des publics d'enfants handicapés/valides. Cette innovation va avoir des retombées locales et nationales, à la fois sociales et économiques.

La Poste s'est associée à l'Association de soins à domicile (Asad) sur un service de gestion des tâches administratives pour les personnes âgées en fragilité, notamment pour celles de retour d'hospitalisation. Ce service permet d'éviter qu'elles ne se soient submergées par de telles démarches et limite le risque d'erreur dans leur traitement. Grâce à ce partenariat, la Poste peut mieux adapter son offre à ses clients et s'engager dans le sens de sa mission de service public. L'association, de son côté, a pu mener à bien un projet innovant<sup>2</sup>.

La proximité territoriale est fondamentale dans les partenariats entre associations et entreprises: c'est une occasion de faire connaissance, de dépasser les préjugés, de mener petit à petit des actions simples, concrètes, aux effets palpables à court, moyen et long terme. Si certains partenariats se sont souvent montés au gré d'opportunités sans réelle réflexion, aujourd'hui associations et entreprises construisent de plus en plus souvent de véritables stratégies. Les acteurs institutionnels des territoires tentent d'y contribuer en mobilisant les dispositifs déjà existants ou en montant des actions *ad hoc* (dispositifs locaux d'accompagnement, laboratoire régional des partenariats en Alsace...).

### Poursuivre la dynamique

Les partenariats de proximité révèlent, sur un territoire, les possibles complémentarités génératrices de solidarité et d'innovation sociale. Mais le partenariat n'est pas une fin en soi. La question finale, outre de savoir ce qu'associations et entreprises s'apportent mutuellement, réside également dans ce qu'elles apportent à ceux qui vivent dans les territoires.

La dynamique des partenariats associations/entreprises dans les territoires et au profit des territoires est déjà bien enclenchée et mérite de s'élargir et de s'approfondir. Ce mouvement contribuera à concilier performance économique, projet social et respect de l'environnement dans les territoires. ●

### « Pour aller plus loin »

- ➲ Étude ARPEA, *Associations : État des lieux des partenariats associations — entreprises*, coédition Le Rameau-Avise-CPCA, novembre 2009.

2. Le Rameau – Chorum CIDES, Référentiel: *Les partenariats associations & entreprises*, novembre 2011.

# « Les associations sont des pièces maîtresses de la compétitivité territoriale par la qualité »

ENTRETIEN AVEC ALAIN LIPIETZ

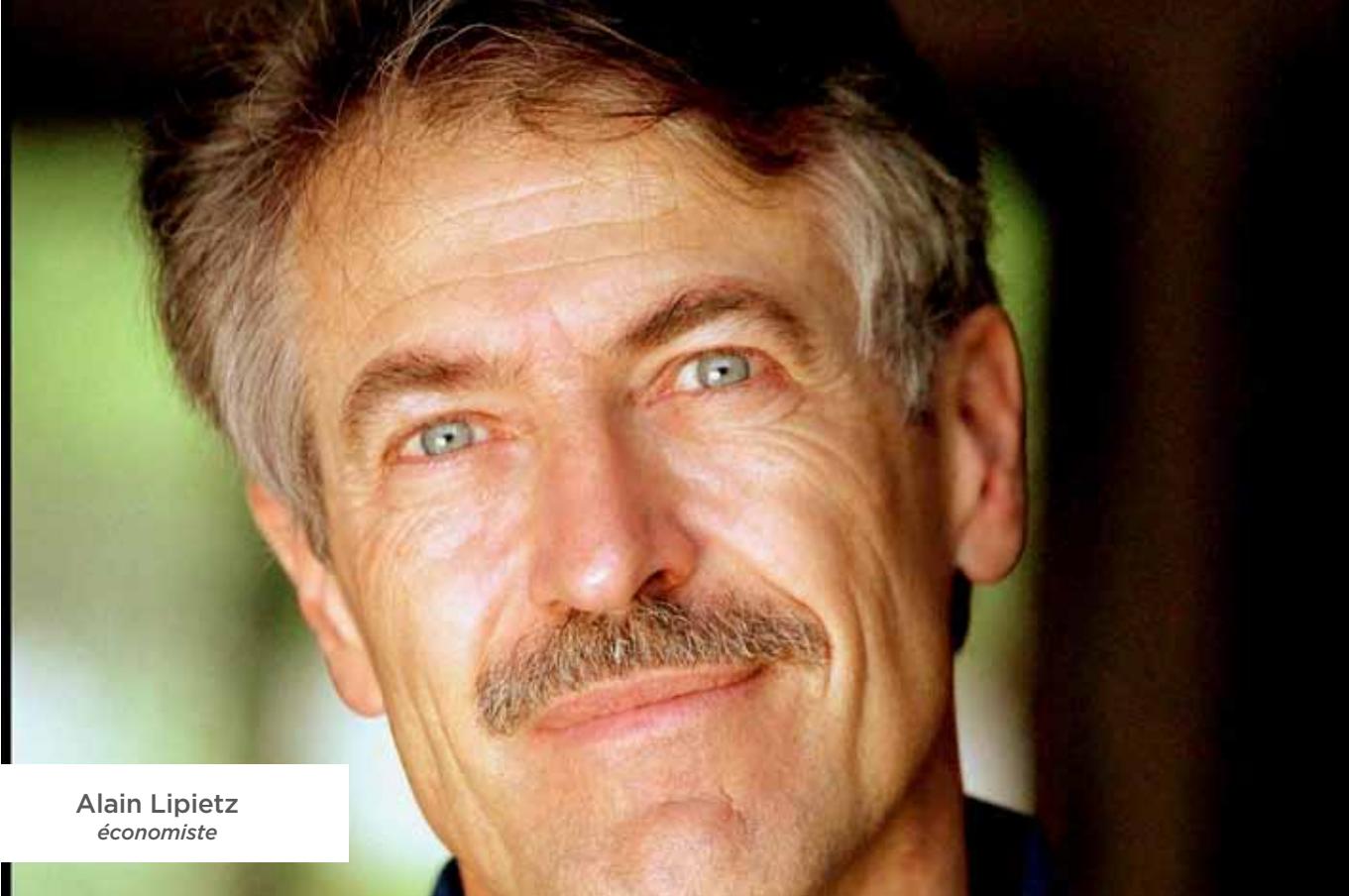
Alain Lipietz est économiste. Longtemps directeur de recherche au CNRS, l'essentiel de ses recherches porte sur l'analyse des rapports socio-économiques au sein des communautés humaines, et entre celles-ci et leur espace, de l'échelle locale à l'international. Il revient pour *La Vie associative* sur la notion de développement territorial dans cette perspective et sur le rôle que les associations peuvent y jouer.

## *Comment définir le développement territorial aujourd'hui ?*

L'opposition entre mondialisation et développement local est très artificielle. Toutes les multinationales s'implantent sur des territoires de qualités diverses. Économistes et géographes montrent que les territoires sont plus ou moins susceptibles d'une insertion économique dans la mondialisation et que cela tient à la « personnalité » du territoire, à sa capacité à mobiliser sur des compromis économiques et sociaux entre les différents acteurs : entreprises, syndicats, administration, enseignement, société civile, associations dont les activités relèvent de la qualité de vie du territoire (formation, culture, soins, etc.).

« La qualité des services à la communauté du territoire détermine non seulement le bien-vivre mais aussi, par là, le niveau de compétitivité des territoires. »

Le développement local s'appuie sur deux composantes : un secteur tourné vers le monde extérieur et un autre vers le territoire lui-même. Le premier sert à financer ce que le territoire importe. La quantité de travail consommée dans la vie de chacun se décompose en gros en 80 % de travail local (travail domestique, BTP, services aux personnes y compris dans le secteur public ou l'ESS) et 20 % importés du « reste du monde » (à plus de 20 km de chez soi). Si les territoires perdent l'accès à ces 20 %, les 80 % « locaux » sont en danger, car les territoires ont besoin de ce qui est produit ailleurs. Mais inversement, la qualité des services à la communauté du territoire détermine non seulement le bien-vivre mais aussi, par là, le niveau de compétitivité des territoires.



Alain Lipietz  
économiste

### *Quel rôle peuvent jouer les associations ?*

En termes d'emplois, le rôle des associations, et de l'économie sociale et solidaire en général, est déjà fort. Mais l'effet qualitatif l'est plus encore. L'ESS se définit par son caractère non lucratif et ses objectifs de solidarité. Elle a une vocation particulière à servir le territoire car le propre de son activité est de ne pas s'adresser exclusivement à un usager, mais bien à une communauté. Les « effets externes positifs » de cette activité sont donc territorialisés. Par exemple, un restaurant associatif d'insertion sert des repas qu'il vend aux habitants ou aux personnes qui travaillent dans le quartier. Mais il forme aussi des cuisiniers, sert de lieu d'échanges, est une lueur d'espoir dans le quartier.

Ce halo de l'ESS sur le territoire n'est pas facilement quantifiable puisqu'il ne s'exprime pas en monnaie. Il n'en doit pas moins être rémunéré, sinon l'activité au service du territoire n'est pas viable. Or il n'est pas possible de facturer directement ces effets externes aux clients des associations, d'où la nécessaire contribution de l'État et des collectivités.

Pourquoi ? Parce qu'une partie de l'institution familiale est déstructurée, que les églises n'assument plus les fonctions sociales, et que l'État qui, en 1945 avait fait le choix de prendre à sa charge la plupart des services au public, se replie. Ce sont les associations qui prennent le relais (comme il était d'ailleurs prévu par les lois de 1901 et de 1905!). Par exemple, avec le vieillissement :

ce ne sont pas les enfants de 80 ans qui vont pouvoir s'occuper de leurs parents centenaires, ni même leurs petits-enfants de 60 ans qui devront en outre s'occuper de leurs propres petits-enfants... L'avenir du développement associatif est donc colossal. D'ailleurs, les associations sont bien plus à même de « distribuer de la chaleur humaine » (le « care ») que l'État ou le secteur commercial.

### *Ce qui pose la question du financement des associations sur les territoires.*

Quand les associations rendent un service même marchand à la communauté, elles ne captent pas en échange la totalité du coût de leur service, car celui-ci prend la forme de « halo ». Cette part non payée

*« L'ESS a vocation particulière à servir le territoire, car le propre de son activité est de s'adresser non à un usager unique, mais à une communauté. Les "effets externes positifs" de cette activité sont donc territorialisés. »*

doit pourtant être couverte de façon permanente. Beaucoup pensent l'activité associative comme transitoire, l'insertion par l'activité économique par exemple, alors qu'il s'agit bien d'activités permanentes, même si le public de ces structures se renouvelle. De même, les villes « culturelles » qui, pendant quelques mois de l'année, profitent des activités des associations du spectacle vivant et du régime des intermittents, se désintéressent de leur survie pendant la « morte saison » où s'élaborent les spectacles !

*On met souvent en avant la législation européenne lorsque l'on parle financement des activités associatives...*

On dit que « l'Europe libérale refuse le financement sur les territoires », mais c'est faux. La Cour de Justice de l'Union européenne est en désaccord avec la Commission Barroso sur ce point. Dans plusieurs de ses arrêts, elle rappelle que les collectivités peuvent travailler avec les partenaires qu'elles choisissent pour rendre service aux territoires, sans passer systématiquement par des appels d'offres, ni demander l'autorisation de la Commission européenne pour les subventionner, et doivent prendre pour critère économique la maximisation de l'avantage pour le territoire et non le « moins-disant financier » pour elles-mêmes. Après

l'affaire de la communauté urbaine de Strasbourg (où le préfet avait cassé un marché d'entretien attribué à une régie de quartier en estimant que le mieux-disant financier devait primer), le Parlement européen a précisé que les clauses d'insertion pouvaient être en première ligne des appels d'offres.

Les libéraux s'imaginent que pour qu'un territoire soit le plus compétitif possible, il faut réduire le coût du travail. C'est oublier que son secteur exportateur est inséré dans le marché local de l'emploi et que cette baisse pèsera forcément sur l'ensemble des salariés du territoire. On baisse donc tous les revenus, sous prétexte qu'un petit morceau est soumis à la concurrence internationale, on provoque une récession puis une déflation.

La « stratégie de Lisbonne » au contraire visait la « compétitivité par la connaissance », ce qui met bien en corrélation la qualité de vie sur les territoires et leur compétitivité. C'est la qualité de vie qui explique que des gens compétents sont formés, restent et consomment sur le territoire.

Or les associations et l'ESS sont des pièces maîtresses de la compétitivité territoriale par la qualité. Il n'y a qu'à prendre l'exemple italien : les régions où le secteur des coopératives sociales est le plus fort, sont

aussi les plus compétitives. C'est bien un état d'esprit local qui détermine la compétitivité par la coopération : elle accroît la compétence du secteur exposé à la concurrence, et étend sa « compassion » aux personnes vulnérables ou précaires. ●

# « Les associations : créatrices d'emplois à forte valeur ajoutée sociale »

ENTRETIEN AVEC JEAN MARC MAURY,

DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE  
ET ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, CAISSE DES DÉPÔTS

La Caisse des dépôts est impliquée de longue date dans le soutien au développement socio-économique des territoires. Jean-Marc Maury, directeur du département développement économique et économie sociale et solidaire, analyse la participation des associations aux dynamiques territoriales et revient sur les modalités d'implication de l'institution en faveur du développement des associations sur le territoire.

*Selon vous, en quoi les associations contribuent-elles au développement de l'activité socio-économique des territoires ?*

Ces dernières années sont apparus de nouveaux enjeux, qui rendent encore plus actuelle l'économie sociale en général et le secteur associatif en particulier. Je citerais : la crise financière de 2008, les contraintes, maintenant incontournables, qui pèsent sur les finances publiques. Je pense également à la montée en puissance dans une économie qui reste nécessairement ouverte sur le monde, d'une économie plus territorialisée reposant sur la mobilisation des ressources locales (circuits

courts, recyclage des déchets...), le souhait de nos concitoyens d'un modèle de développement plus soutenable, dont témoigne, par exemple, la croissance ininterrompue de l'épargne solidaire.

Tout cela plaide pour la valorisation mais également la modernisation de l'économie sociale et solidaire, la plus apte à relever les défis de ces nouvelles contraintes et une des voies permettant de renouer avec une croissance plus harmonieuse, plus respectueuse de l'Homme et de son environnement.

Car dans le même temps ces évolutions profondes n'ont pas été sans

impact sur les territoires : accroissement des inégalités territoriales, multiplication des déserts ruraux.

Dans ce contexte les associations et les structures de l'ESS doivent plus que jamais capitaliser sur leurs atouts : elles sont résolument ancrées dans le territoire d'où elles tirent les ressorts de leur vitalité, répondent à des besoins peu ou mal couverts et créent des emplois à forte valeur ajoutée sociale.

Dans leur capacité à penser leur développement propre mais aussi les projets inter-associatifs, les associations participent ainsi singulièrement de la dynamique des territoires.



Jean-Marc Maury

directeur du département développement économique et économie sociale et solidaire, Caisse des Dépôts

Le rôle des collectivités territoriales est également primordial. Il leur revient de faciliter la mise en place d'écosystèmes favorables aux entreprises sociales. On pressent que ce concept, bien qu'en cours de débat, peut être porteur d'innovation technologique et sociale, elle aussi utile à un développement plus équilibré.

*Pouvez-vous nous expliquer les différentes modalités de soutien de la Caisse des Dépôts au développement associatif sur les territoires ?*

La Caisse des Dépôts, investisseur de long terme, attachée au développement économique, notamment de l'économie sociale et solidaire, et partenaire historique des collectivités locales, soutient le secteur en visant tout autant sa promotion que sa structuration :

les partenariats de longue date avec les « think tank » associatifs (la Fonda, le Rameau, le Labo de l'ESS), les réseaux et fédérations (CPCA, Cress, Fnars, Celavar...), le monde universitaire (CNAM, CNRS...) et les opérateurs spécialisés (Avise), lui permettent de disposer d'une capacité d'observation, de sensibilisation et d'ingénierie qui en font, par l'intermédiaire de son réseau de 25 directions régionales, un interlocuteur de premier plan des collectivités locales dans la mise en œuvre de dispositifs adaptés aux problématiques de terrain.

La montée en puissance croissante des collectivités locales dans la gouvernance des Dispositifs Locaux d'Accompagnement, concept porté à l'origine par l'Etat et la Caisse des Dépôts, témoigne bien du succès de tels outils et de leur impact sur le terrain. L'accueil très favorable réservé au récent appel d'offre des Pôles Territoriaux de Coopération Economique, dont la Caisse des Dépôts assure la gestion administrative financière, en est un autre exemple.

Au-delà de l'accompagnement métier, la Caisse des Dépôts affirme bien entendu sa légitimité sur le champ de la structuration financière du secteur associatif, dans un contexte de tension croissante sur les fonds propres. Elle le fait en partenariat avec des acteurs spécialisés comme le réseau France Active, ou désormais en direct, dans le cadre du mandat qui lui a été confié sur le Programme Investissement d'Avenir.

*« Au total et à fin 2013, le Programme Investissement Avenir ESS a financé près de 340 projets (...) en faveur de quatre filières prioritaires (santé et services sociaux, auto-construction et habitat coopératif, numérique et mobilité durable).»*

***Justement, comment une association peut-elle bénéficier des apports financiers du Programme Investissement d'Avenir ? A quelles conditions ?***

L'action Financement de l'ESS du PIA aide l'entreprise de l'ESS à se développer grâce à des apports en quasi-fonds propres, principalement sous forme de prêts participatif. A fin 2013, le PIA ESS a financé près de 340 projets depuis le lancement du programme pour un montant engagé de 66 M€, soit 66 % du budget de l'action. Le montant engagé a doublé entre fin 2012 et fin 2013 traduisant le dynamisme de ce programme.

Dans le cadre de l'appel à projets sectoriel, la moitié des structures retenues sont des associations qui vont bénéficier d'un financement de près de 13 M€.

Le PIA ESS a deux mécanismes de financement :

- un mécanisme de cofinancement : la structure, en l'occurrence l'association, se rapproche d'un des partenaires financiers sélectionnés par le PIA (et dont l'annuaire est consultable sur le site officiel de la Caisse des Dépôts<sup>1</sup>) et, si son projet est financé par le partenaire, ce dernier sollicite le PIA pour un financement complémentaire. Il s'agit de quasi-fonds propres, puisque le PIA ESS n'octroie aucune subvention ;

- l'autre mécanisme est le financement direct que le PIA ESS met en place via les appels à projets dont la seconde vague a été lancée le 24 décembre 2013. Le cahier des charges est consultable sur Internet<sup>2</sup>.

***Le Dispositif Local d'Accompagnement constitue une politique publique structurante d'accompagnement aux associations employeuses, à laquelle la Caisse des Dépôts est associée depuis son lancement en 2002. Comment voyez-vous votre implication dans ce dispositif dans les années à venir ?***

Après son adoption par les collectivités, un rapport de l'IGAS a lui-même conforté en 2012 le dispositif DLA, lui reconnaissant une valeur ajoutée indéniable en matière de structuration du tissu associatif employeur et du développement économique des territoires. Ces deux signaux favorables ne peuvent qu'encourager la Caisse des Dépôts à maintenir, en étroite articulation avec l'Etat et les collectivités territoriales, son soutien au DLA. Elle continuera à le faire avec une ambition renouvelée, dans la foulée des travaux de réflexion menés en 2013 avec les services de l'Etat.

---

1. [www.caisse-des-depots.fr](http://www.caisse-des-depots.fr)

2. <http://cdcinvestissementdavenir.achatpublic.com/accueil/>

**En 2014, un nouveau DLA est mis en place après un an de chantier stratégique mené par les pilotes pour rénover le dispositif. Quelle lecture faites-vous des évolutions contenues dans ce nouveau DLA ?**

Ce chantier de longue haleine et largement participatif (Etat, Caisse des Dépôts, CPCPA, pilotes locaux, collectivités, opérateurs de terrain...) n'avait pas pour ambition de révolutionner un outil réputé vertueux mais plutôt de maximiser son efficacité et sa lisibilité.

Les principaux résultats issus des travaux engagés me semblent tout à fait conformes à ces aspirations ; les orientations adoptées pour 2014 permettront ainsi de :

- réaffirmer la finalité première du DLA à savoir la création, la consolidation, le développement et l'amélioration de la qualité de l'emploi dans une démarche de renforcement du modèle économique de la structure accompagnée au service de son projet associatif et du développement du territoire ;

- simplifier et clarifier l'articulation entre les différents échelons opérationnels : local/régional/national ;

- assurer une plus grande représentativité de tous les acteurs impliqués au travers d'une gouvernance rénovée ;

- renforcer la performance globale du dispositif en adaptant ses référentiels et en favorisant les coopérations entre opérateurs ou avec les autres acteurs de l'accompagnement. ●

*« Réaffirmer la finalité première du DLA à savoir la création, la consolidation, le développement et l'amélioration de la qualité de l'emploi»*



## Soutenir l'économie sociale et solidaire

Le groupe Caisse des Dépôts soutient le développement économique des territoires et l'économie sociale et solidaire (ESS).

- > Près de 42 000 associations accompagnées par 105 Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) depuis 2002
- > 27 000 entreprises et 700 structures de l'ESS financées chaque année en lien avec les réseaux partenaires
- > 100 M€ dédiés à l'ESS dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir

Direction du développement territorial et du réseau  
Département développement économique et économie sociale et solidaire  
72, avenue Pierre Mendès France - 75914 Paris cedex 13  
01 58 50 00 00  
[www.groupecaissedesdepots.fr](http://www.groupecaissedesdepots.fr)



Janvier 2014

*Pour un monde  
coopératif*



# **Magazines**

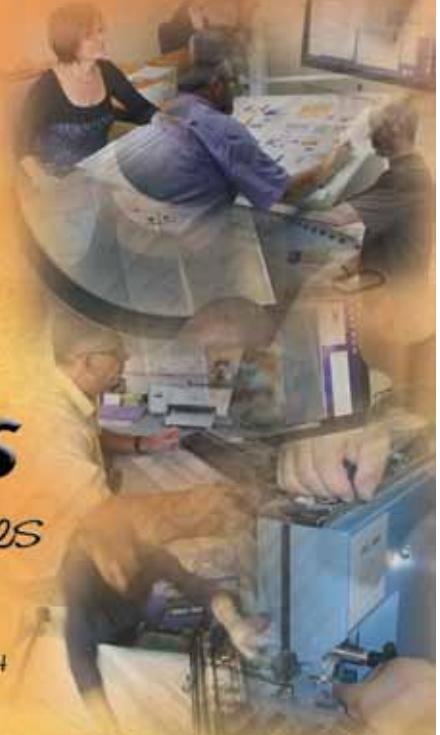
*en courts et moyens tirages*

flashcode



contact

26, boulevard Kennedy 89100 Sens  
Tél. : 03 86 65 04 78 Fax 03 86 65 07 84  
[chevillon-contact@orange.fr](mailto:chevillon-contact@orange.fr)



SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU MOUVEMENT ASSOCIATIF AVEC LA 



[cpcaprofessionnels.asso.fr](http://cpcaprofessionnels.asso.fr)



[mail.cpcaprofessionnels.asso.fr](mailto:cpcaprofessionnels.asso.fr)



[facebook.com/cpcaprofessionnels](https://www.facebook.com/cpcaprofessionnels)



[twitter.com/cpcaprofessionnels](https://twitter.com/cpcaprofessionnels)