

MASTER MANAGEMENT DES ORGANISATIONS – M2
SPECIALITE PROFESSIONNELLE : MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS

MEMOIRE

**« LE POTENTIEL DES ASSOCIATIONS POUR LE
DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE.
L'EXEMPLE DE SAINT-BENOIT »**

Rédigé et soutenu par :

Manuella TENG-CHUEN-YU

Promotion 2016-2018

Directeur de Mémoire

Frédéric ANNETTE

Date de la soutenance

Octobre 2018

L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE : CES OPINIONS DOIVENT
ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

Remerciements

Je remercie Monsieur Annette Frédéric, mon directeur de mémoire, pour ses conseils avisés et ses remarques pertinentes qui ont fait mûrir ma réflexion et avancer mes travaux de recherche. Je souhaite également remercier Monsieur Valéau Patrick pour sa bienveillance et son écoute durant ces deux années de Master en Management des associations.

Merci à l'ensemble des professeurs et des intervenants de cette formation, qui ont partagé leurs savoirs et expériences.

Merci à la promotion combava pour la bonne humeur et les belles rencontres effectuées.

Ce travail de recherche n'aurait pu se faire sans la précieuse collaboration des acteurs associatifs bénédictins qui ont été nombreux à me soutenir et à répondre favorablement à mes sollicitations, et que je tiens à remercier.

Un grand merci aux autres acteurs du territoire qui m'ont accueilli avec intérêt pour le sujet abordé et qui m'ont apporté leur éclairage sur leurs liens avec le milieu associatif.

Je remercie chaleureusement les membres des associations dans lesquelles je suis investie, pour leur soutien, leur encouragement et leur compréhension pour mon manque de disponibilité de ces quelques mois.

Merci à ma famille et à mes amis qui m'ont soutenu et accompagné sous quelque forme que ce soit dans ce nouveau projet de vie.

Enfin, je voudrais adresser des remerciements tout particuliers à mon mari et à mes filles, pour leur compréhension et leur indéfectible soutien malgré l'empiétement sur notre vie familiale.

Sommaire

Remerciements	3
Sommaire	4
Résumé	6
1. Résumé en français	6
2. Abstract	7
Introduction	8
Chapitre 1 - Conceptualisation de l'association et du développement du territoire.....	11
1. Le développement territorial	11
1.1. Territoire : une notion complexe et évolutive	11
1.2. Territoires et enjeux de développement.....	13
2. Le rôle des associations sur le territoire	14
2.1. Théorie des parties prenantes	14
2.2. Population et territoire	15
2.3. Naissance et évolution des collectivités	16
2.4. Association	20
3. Associations comme moteur de la synergie du territoire	22
3.1. Facteurs de réussite.....	22
3.2. La co-construction	25
Chapitre 2 - Etat des lieux du mouvement associatif bénédictin	33
1. Méthodologie.....	33
1.1. Présentation du territoire de l'étude.....	34
1.2. Focus sur les associations de St Benoît.....	35
1.3. Relations entre les autres acteurs du territoire et les associations.....	38
2. Analyse du tissu associatif bénédictin : interne et externe	39
2.1. Le mouvement associatif bénédictin.....	39
2.2. Etude de l'environnement associatif à St Benoît.....	43

Chapitre 3 : Orientations stratégiques pour un développement territorial réussi	51
1. Associations et développement du territoire : au-delà des concepts, une réalité	51
1.1. Le milieu associatif comme terreau du développement territorial.....	51
1.2. Une interdépendance fragile	53
1.3. De nouvelles perspectives pour le tandem associations-territoire	54
2. Diagnostic du mouvement associatif bénédictin : interne et externe	57
2.1. Diagnostic interne	57
2.2. Diagnostic externe.....	58
2.3. Synthèse diagnostics interne et externe	59
3. Proposition d'un plan stratégique pour une synergie entre associations et territoire.....	60
3.1. Axes stratégiques et plan d'actions.....	60
3.2. Limites des préconisations	65
Conclusion	67
Bibliographie	70
Ouvrages	70
Articles	73
Rapports et études.....	75
Table des matières	76
Annexes	79
Annexe 1 : Questionnaire associations bénédictines.....	79
Annexe 2 : Rapport enquête associations bénédictines	83
Annexe 3 : Liste des participants enquête associations bénédictines.....	102
Annexe 4 : Guide d'entretien enquête autres acteurs du territoire	104
Annexe 5 : Analyse détaillée enquête autres acteurs du territoire.....	105

Résumé

1. Résumé en français

Dans un contexte marqué par les crises économiques successives, une mutation des besoins de la population, le développement territorial apparaît comme pilier de notre société.

Les forces en présence au sein d'un territoire sont multiples. Toutes sont nécessaires à l'essor d'écosystèmes dynamiques et créateurs de richesse. Cependant, les associations se démarquent par leur pouvoir d'agir transversal en apportant des solutions innovantes aux problématiques territoriales.

Nous avons souhaité explorer ce potentiel associatif pour l'ériger en modèle de développement du territoire, en prenant comme terrain d'exploration St Benoît.

Les recherches réalisées nous ont permis d'appréhender le potentiel associatif dans le développement territorial grâce aux compétences distinctives qui lui sont propres (connaissance du territoire, ancrage territorial, et intelligence collective associative). Les résultats du diagnostic externe mené font ressortir les opportunités du milieu associatif (créateur de lien social, porteur d'innovation sociale, montage de partenariat) et les menaces auxquelles il doit faire face (évolution des politiques publiques, interfaces limitées avec les autres acteurs du territoire, méconnaissance des activités des associations).

Nous appuyant sur le croisement des données empiriques des diagnostics interne et externe du tissu associatif bénédicte, nous avons fait émerger plusieurs axes stratégiques. Dans le cadre de notre mémoire, nous nous sommes intéressés plus particulièrement à 3 axes stratégiques :

- Renforcer et consolider les compétences des bénévoles
- Favoriser et développer les collaborations territoriales
- Redéfinir une nouvelle politique publique du mouvement associatif

Pour que ce travail de recherche puisse devenir un véritable outil au service de la gouvernance territoriale, nous avons décliné les axes stratégiques retenus sous forme de plan d'actions.

Sa mise en œuvre et son évaluation pourront en faire un modèle de stratégie de développement territorial. Toutefois dans un environnement perpétuellement en mouvement, nous restons conscients des limites des solutions apportées en vue de la pérennisation de ce cercle vertueux pour le développement du territoire.

L'angle associatif comme levier du développement territorial, par lequel nous avons mené notre recherche, est restrictif malgré le rôle transversal des associations. Pour aller au-delà et apporter une réponse stratégique globale au développement du territoire, il conviendrait de poursuivre notre exploration en adoptant une vision systémique des enjeux du territoire pour co-construire une ingénierie territoriale.

Mots clés : Association - Territoire - Développement territorial - Ancrage territorial - Intelligence collective - Co-construction

2. Abstract

In a context marked by repeated economic crises as well as a profound change in the needs of the population, territorial development appears to be a pillar of our society.

A number of forces are involved in the development of a territory. All of them contribute to the growth of dynamic ecosystems that generate wealth. However, associations stand out through their ability to act transversally by bringing innovative solutions to territorial issues.

We wanted to explore the potential of associations as a model for land development, taking St Benoît as a field of exploration.

The research carried out allowed us to measure the potential of associations in the territorial development thanks to its unique areas of expertise (knowledge of the territory, territorial anchoring, and collective intelligence of associations). The results of the external diagnosis highlight the opportunities (creating social links, generating social innovation, setting up partnerships) but also the threats (evolving public policies, limited relationships with other actors within the territory, limited knowledge of the activities of other associations).

Thanks to a cross-tabulation of empirical data provided by internal and external assessments of the network of associations which operate within the city of St Benoit , we have been able to determine several strategic axes , the most important of which are :

- Strengthening and increasing the skills of volunteers
- Promoting and developing territorial collaborations
- Redefining a new public policy of the associative movement

In order for this research to become a real tool in the service of territorial governance, we have laid out the aforementioned strategic axes in the form of an action plan.

Its implementation and assessment could turn it into a model for territorial development strategy. However, in a constantly changing environment, we are well aware though that the limits of the solutions provided lie in the fact that creating a long-lasting virtuous circle of territorial development is a difficult thing.

Examining associations as a lever of territorial development - which is the angle from which we conducted our research - may be viewed as restrictive, despite the cross-cutting role of associations. To go beyond this limitation and provide a global strategic response to the development of the territory, it should be interesting to continue our exploration by adopting a systemic vision of the challenges of a given territory to co-build a process of territorial engineering of development .

Keywords: Association - Territory - Territorial development - Territorial anchorage - Collective intelligence - Co-construction

Introduction

Le tapis mendiant est un des fleurons du patrimoine réunionnais, il faisait partie autrefois du trousseau de la mariée. Réalisé à partir du surplus d'autres activités de couture, ces chutes de tissus aux couleurs différentes récupérées auprès des proches ou des gens du quartier, se transforment en un objet utile aux couleurs chatoyantes.

Pris seul, le potentiel de ces morceaux de tissus sont limités, mais leur mise en commun permet de créer un objet innovant et unique.

A l'instar de nos tapis mendiant à La Réunion, le tissu associatif nourrit par des liens familiaux et sociaux (M. Granovetter, 1973) fait partie depuis toujours du paysage de notre société. Sa capacité à apporter une réponse collective innovante à une problématique présente sur le territoire, l'ancrage territorial de ses interventions et son impact sur l'ensemble des acteurs en font une des parties prenantes incontournables du territoire.

Cependant, les territoires font face aujourd'hui à de nombreux défis : sociétaux, sociaux, économiques et environnementaux qui impactent l'ensemble de ses parties prenantes, qu'il s'agisse des acteurs publics ou privés, ou la population et bien sûr le milieu associatif. Les moteurs du développement territorial basés sur le modèle économique dominant, d'un marché concurrentiel de production mondiale et d'un système de redistribution français, sont mis à mal par les crises économiques successives. Les travaux engagés depuis plus de 20 ans par le Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI), ont démontré que des dynamiques locales émergent pour répondre à notre société en profonde mutation. (M. Tabariés, 2006). Dans ce contexte, les territoires se doivent de créer les conditions nécessaires pour assurer un nouveau mode de développement territorial. Pour y parvenir, ils pourront s'appuyer sur la dynamique du secteur associatif.

Comment identifier les forces vives du territoire pour atteindre cet objectif? Comment mobiliser ces acteurs? Comment créer du lien entre toutes les parties prenantes ? Quelles sont les conditions nécessaires pour favoriser les innovations et permettre le développement du territoire? Comment faire pour que cette dynamique de développement territorial s'autogénère et se pérennise?

Ce mémoire veut aborder ces questions sous le prisme associatif, et en faire ressortir ce qui pourrait être mis en place concrètement pour développer le territoire.

Nous souhaitons réfléchir sur l'apport des associations au niveau du territoire et de son potentiel dans le développement territorial. Notre réflexion a pour ambition l'identification et la compréhension des liens qui unissent les associations et le territoire, afin de mettre en lumière la dynamique territoriale qui en résulte dans l'objectif d'en faire un modèle de levier de développement du territoire, en prenant la commune de Saint-Benoît comme terrain de recherche.

L'une des interrogations fortes qui a nourri notre réflexion porte sur les potentialités et les équivoques du fait associatif dans l'évolution du territoire :

Dans quelles mesures le déploiement du potentiel associatif peut-il être moteur du développement territorial?

Pour tenter de répondre à cette problématique, notre recherche s'appuie sur trois sources principales d'informations :

- un travail documentaire à partir de la littérature existante pour repérer les concepts et les parties prenantes du développement d'un territoire, et pour identifier les principales problématiques et apports théoriques concernant l'objet de notre étude. L'objet de cette recherche littéraire est de mettre en perspective les analyses à réaliser pour répondre à notre problématique.
- une étude quantitative sur les acteurs associatifs de St Benoît afin d'identifier leurs atouts et leurs limites pour contribuer au développement de leur territoire
- des rencontres avec les autres acteurs du territoire (collectivités, réseau associatif,...) pour établir un état des lieux des enjeux et des dispositifs mis en place autour de l'action associative.

Dans une volonté de nous émanciper de la vision néoclassique de l'économie qui malgré les défaillances de son concept reste toujours le dogme de notre économie d'aujourd'hui, au cours de notre recherche nous ne nous focaliserons pas sur les entreprises privées et leurs impacts sur le développement du territoire, sans pour autant contester qu'ils existent.

Nous allons dans un premier temps, aborder le cadre conceptuel de notre recherche afin d'essayer de définir le développement territorial ainsi que le rôle des associations et la synergie qui peuvent en émerger.

Dans un deuxième temps, nous tâcherons au travers d'une recherche terrain de comprendre les liens entre le monde associatif et les autres acteurs du territoire afin de cerner les obstacles et les facteurs de réussite pour une co-construction du développement territorial.

Forts des éléments recueillis sur le terrain, nous analyserons les forces et faiblesses du milieu associatif bénédictin pour poser un diagnostic interne, que nous compléterons par une analyse de son environnement dans le but de dresser un diagnostic externe des menaces et des opportunités auxquelles les associations doivent faire face. Ces analyses nous permettront d'identifier des axes stratégiques pour lesquels nous avancerons des préconisations, sous la forme d'un plan d'actions susceptibles d'apporter des solutions à notre problématique.

Chapitre 1 - Conceptualisation de l'association et du développement du territoire

Cette première partie, nous permet d'explorer les différentes approches conceptuelles du développement territorial dans sa multidimensionnalité et des enjeux sous adjacents. Ce qui nous conduira à nous interroger sur les parties prenantes des territoires et plus particulièrement la place particulière occupée par les associations.

1. Le développement territorial

« Le développement territorial est un processus volontariste cherchant à accroître la compétitivité des territoires en impliquant les acteurs dans le cadre d'actions concertées, généralement transversales et souvent à forte dimension spatiale. »

(G. Baudelle, C. Guy, B. Mérenne-Schoumaker, 2011)

1.1. Territoire : une notion complexe et évolutive

Il n'existe pas une définition partagée et reconnue du territoire, mais un ensemble de composantes évolutives apportées par tout un chacun pour former le territoire. Corrado le définit comme étant une "entité vivante" (F. Corrado, 2007).

J. Lévy (2003) distingue ainsi pas moins de huit définitions de la notion de territoire qui tour à tour se complètent et s'opposent.

1.1.1. Un territoire, des définitions

Le mot territoire à son origine « territorium », faisait référence à une surface de terre permettant de délimiter le périmètre du royaume. Puis dans les années 1920, se sont les éthologues qui s'approprient le terme, avant que les sciences humaines l'empruntent. Et ce n'est que dans les années 80 que les géographes l'utilisent afin de définir des espaces. Certains géographes différenciant même l'espace perçu, l'espace vécu, l'espace voulu (Brunet R. et al., 1992 ; Di Méo G., 1996; J. Levy, 2003).

Depuis, cette notion a été adoptée par la population qui s'est reconnue au travers d'un sentiment d'identité et d'appartenance. Aujourd'hui le terme de territoire est usé à outrance dans des univers aussi variés que les sciences politiques, l'économie, la sociologie, l'anthropologie ...

A. Moine (2006) tente de résumer la complexité et la multifonctionnalité du territoire en lui apportant une vision systémique : « *le territoire est un système complexe évolutif qui associe un ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part* ». A. Moine, retient donc trois composantes ou « entités » permettant d'identifier un territoire:

- **son nom** : l'appropriation par un groupe social d'un espace se matérialise par sa nomination permettant de l'officialiser pour ceux qui y habitent et ceux qui le convoiteraient l'appartenance du lieu.

- **un espace naturel anthropisé** : existences de facteurs endogènes de par ses particularités géologiques, topographiques ou climatologiques... dans lequel s'exprime l'action de l'homme.

- **une gouvernance** : cet espace habité par l'homme sous entend une organisation sociale posée et reconnue gérée par une autorité. Cette dimension incluant des stratégies d'organisation, mais aussi de domination et d'exclusion.

P. Menage (2014), docteur en aménagement urbanisme, lui aussi dénombre trois notions derrière le terme de territoire, mais qui se distinguent de celles d'A. Moine. Adoptant une approche sociogéographique, il définit le territoire par :

- **l'espace** : en tant que lieu, distance, aire spatiale

- **les caractéristiques naturelles** : comme A. Moine, il met en avant le cadre naturel qui est propre à chaque territoire

- **les caractéristiques construites** : ce qui est en rapport avec l'intervention de l'Homme est pour lui une caractéristique à part entière, alors qu'A. Moine regroupe l'espace naturel et son occupation par l'homme.

De plus, P. Menage nous précise qu'à de rares exceptions, ce sont les apports humains qui impactent le devenir des territoires, bien plus que ces caractéristiques naturelles. Et H. Lamara (2009) précise que le territoire n'est pas une juxtaposition de ces apports humains, mais «*le territoire est un construit social résultant de la combinaison d'une coordination d'acteurs*» .

A. Torre (2009) lui aussi souhaite que nous ne restreignons pas les territoires comme étant seulement des entités géographiques. Pour A. Torre, ce qui fait un territoire, c'est l'existence de relations organisées, des groupes ou des populations particulières qui adhèrent à des projets communs.

En 1980, C. Raffestin théorise de manière innovante la notion de territoire en faisant apparaître le lien entre l'intentionnalité des acteurs et la transformation d'une portion d'espace terrestre : «*le territoire est généré à partir de l'espace, il est le résultat d'une action conduite par un acteur syntagmatique à quelque niveau que ce soit. En s'appropriant concrètement ou abstraitement un espace, l'acteur territorialise l'espace* ». Le territoire est ainsi étudié comme étant le résultat de la conglomération d'intentions humaines.

Face à cette multitude de définitions du territoire (et sachant que cette liste n'est pas exhaustive), nous retiendrons pour la suite de notre recherche, que le territoire est reconnu d'abord par ses délimitations géographiques : local, régional, national, et international. Qu'il s'agit de lieu de vie, organisé par des Hommes pour les Hommes. Ces espaces pouvant varier dans le temps et en fonction du prisme dans lequel on l'observe.

1.1.2. Cycle de vie et dynamisme territorial

Une des caractéristiques récurrentes dans la notion de territoire est sa dimension temporelle. N'allant pas jusqu'à comparer le territoire comme étant un produit comme un autre nous pouvons toutefois trouver des similitudes dans leur cycle de vie. Les phases que nous pouvons identifier : le démarrage, la croissance, le développement, la maturité après une étape d'adaptation qui permet de redynamiser le territoire (étape de renouvellement) ou lorsqu'il n'y a pas d'adaptation, entraîne le déclin du territoire.

Ginet P. (2007) identifie cinq types d'évolution territoriale :

L'autopoïèse : c'est à dire un système territorial d'" *autoproduction* ". Ses composants suffisent à créer par eux seuls un équilibre territorial.

La résilience : un système territorial faisant face à une perturbation dans son fonctionnement. On peut observer trois phases : au départ le potentiel de résilience est en sommeil, puis arrive la perturbation. Deux façons alors d'évoluer : la première étant la "*bifurcation*" avec comme conséquence l'auto-réorganisation du fonctionnement du territoire ; le deuxième type d'évolution étant : "*l'autoconservation*", c'est à dire la capacité pour le territoire de ramener à son état de stabilité initiale le système territorial.

La déterritorialisation : ce sont des événements qui par des facteurs exogènes impactent de manière plus ou moins irréversible le territoire en lui même.

Le développement : il implique la mise en œuvre d'un projet territorial planifié et évalué grâce notamment à des indicateurs de développement. Cette phase répond à une logique comparative territoriale soit concurrentielle soit coopérative (mise en réseau, ...).

L'émergence : Deux formes sont possibles : la production territoriale (qui suppose que l'espace d'émergence ne soit pas préalablement un territoire), et la recomposition territoriale (émergence d'un nouveau territoire par remaniement de formes anciennes ou se surajoutent par sédimentation, en soulevant des enjeux particuliers liés à leur articulation, à leur transition géopolitique).

Nous pouvons dire que le défi pour les acteurs territoriaux souhaitant promouvoir leur territoire va être de veiller au maintien des ressources existantes et à l'émergence de nouvelles (faire muter les ressources potentielles en ressources actives), de faciliter la mise en relation des acteurs locaux pour que chacun trouve localement l'acteur nécessaire à son développement et de pérenniser la relation acteur / territoire afin que l'acteur reste ancré dans son territoire et ne soit pas tenté de s'implanter dans un autre territoire pour bénéficier d'un avantage spécifique.

1.2. Territoires et enjeux de développement

Tout programme de développement répond à des enjeux plus ou moins affichés, mais toujours présents. Ces enjeux sont parfois propres à un secteur, mais peuvent être aussi transversaux voire divergents.

La nature des enjeux locaux peut être pour A. Nicolai (1960) de nature politique, économique, sociale ou simplement résulter de la trajectoire personnelle de chacun, des relations et d'interdépendances nouées dans le passé. P. Ternaux (2010) rajoute que d'autres dimensions d'un territoire influent sur son développement : son histoire, sa culture, l'ensemble de ses traditions informelles, etc. qui vont conditionner les modes de relations futurs.

Ainsi les pouvoirs publics et la société civile sont animés par la volonté d'agir sur la société pour répondre à des enjeux qui leurs sont propres. Alors que les entreprises privées sont uniquement motivées par la recherche du profit. Les enjeux posés seront en fonction de l'acteur concerné.

Pour PN. Denieuil (2008), les notions de développement social, développement local, et développement territorial sont des notions souvent confondues en raison de leurs liens étroits. Les racines du développement territorial se sont ancrées sur le développement communautaire anglo-saxon et l'animation rurale française. Deux courants distincts qui ont vu le jour après la seconde guerre mondiale.

Le développement communautaire est né de la décentralisation de l'organisation politique des pays anglo-saxons grâce à la force de la communauté locale déjà existante et organisée. Dans un pays à forte majorité protestante, les valeurs de charité et de communauté chrétienne ont ainsi pu croître en marge des pouvoirs publics en misant sur le lien social pour permettre à l'Homme de construire son devenir et ce loin des sphères politico-économiques.

A l'inverse à la même période de l'autre côté de La Manche, les pouvoirs publics français incite au développement local en promulguant le "*citoyen acteur*" (Père JB. LEBRET, 1945) au travers *l'animation rurale*. Le but recherché étant la participation des habitants aux décisions gouvernementales et à la gestion du développement économique.

Ainsi d'un côté le social est le moteur de la recherche du développement du territoire, alors qu'en France ce sont les variables politiques et économiques. Cependant les deux courants se rejoignent pour définir que la communauté locale est la plus amène à définir les objectifs de développement pour son territoire.

Conclusion intermédiaire :

Le développement territorial dépend de tellement de facteurs que ce qui fonctionne à un endroit ne peut pas systématiquement être transposé dans un autre espace, ni garantir une dynamique durable.

Quelle alchimie doit-on inventer pour qu'à défaut de la transposabilité d'un modèle efficient, chaque territoire réussisse dans son développement ?

Aucune action n'est neutre. Comment alors piloter des projets dont on ne maîtrise pas tous les tenants et aboutissants ?

2. Le rôle des associations sur le territoire

Pour A. Moine (2006), un territoire est composé de 5 acteurs : l'Etat, les collectivités territoriales, la société civile, les intercommunalités et les entreprises privées.

Alors que la RECMA pour ses recherches identifie 6 acteurs : pouvoirs publics, acteurs économiques, structures d'intérêt général, monde académique, média, citoyens.¹

Les acteurs du territoire sont nombreux et en fonction de l'analyse souhaitée, les profils peuvent être différents.

2.1. Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes, ou *stakeholder theory*, a été posée par E. Freeman en 1984. Elle est basée sur la construction participative de la stratégie. Elle vient supplanter le modèle de l'avantage compétitif de M. Porter (1986) qui restreint son objectif à la seule recherche d'avantages concurrentiels. A cette dimension unique, E. Freeman viendra opposer à l'intérêt de l'actionnaire (le "shareholder"), l'intérêt des "*porteurs d'intérêt*". Pour lui, il faut primer la

¹ Source : Référentiel co-construction territoriale, Le Rameau, Novembre 2016

prise en compte de l'ensemble des partenaires concernées dans une démarche participative et aboutir à une gouvernance participative où chacune des parties y trouve son intérêt.

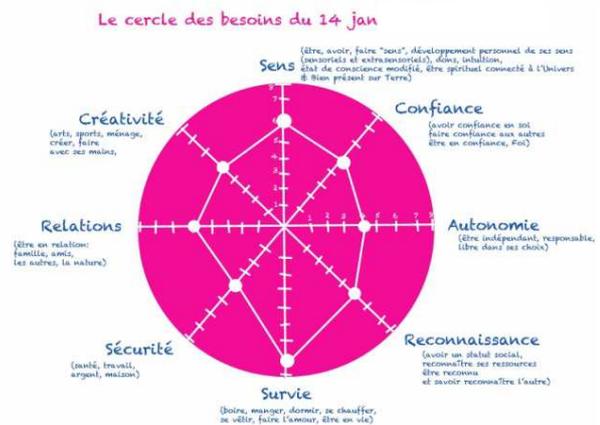
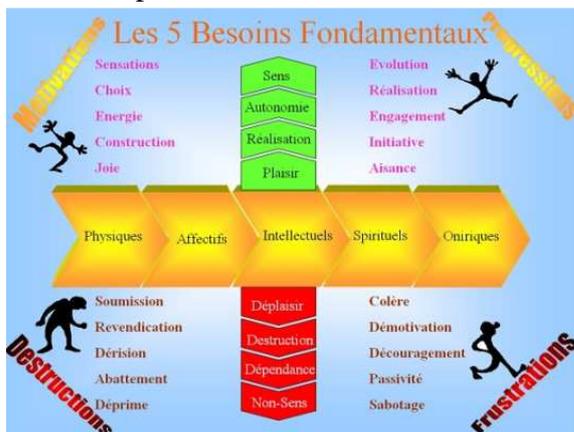
Si cette théorie a fait son apparition dans les entreprises privées, aujourd'hui elle est devenue un outil de pilotage de la stratégie, utilisé par tous. Pour les territoires, la théorie des parties prenantes rentre dans une démarche de démocratie délibérative.

Une vigilance est toutefois à apporter à cette gouvernance participative qui peut être détournée pour des valeurs moins nobles où "diviser pour mieux régner" serait le mot d'ordre. Une autre dérive de cette théorie réside dans le fait qu'à vouloir prendre en compte l'avis de tous, on risque de tendre vers un "minoritarisme" qui affaiblirait le projet global.

2.2. Population et territoire

Nous n'allons pas ici étudier toutes les catégories formant la population d'un territoire (politiciens, entrepreneurs, professionnels de la planification, etc.), car en fonction de la typologie d'acteurs, son positionnement sur le territoire, sa logique d'action sera différente et sa proportion d'action variera en fonction de ses compétences (stratégiques, législatives, argumentatives, etc.). Nous analyserons uniquement le citoyen dans son territoire et plus particulièrement son comportement.

Tout être humain a des besoins fondamentaux qui sont d'ordre physique, social ou mental. Le système y faisant référence est la pyramide des besoins de Maslow. Il a classifié les besoins des hommes selon 5 types de besoins : physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement. D'autres ont établi d'autres besoins :



Quelque soit le modèle de référence, la vie de l'individu est rythmée par la satisfaction de ces différents besoins. Pour y arriver, l'homme cherche à combler ses besoins grâce à l'apport de son territoire.

Nous pouvons distinguer deux profils de population :

- 1- Profil d'attente : la société pourvoira
- 2- Profil entrepreneurial : création de la solution

Certains individus ayant pris conscience qu'ils faisaient partie d'un système global, sont dans une attitude d'attente. Malgré certains désagréments apparaissant par la non satisfaction d'un besoin, ils acceptent la situation avec plus ou moins des facilités, ne cherchant nullement à influencer sur l'état des faits. Aucune démarche, aucune stratégie de compensation n'est mise en œuvre. Ces personnes, habituées à un état providence, sont dans un état d'attente, espérant que la société pourvoira.

Dans le second cas, l'individu se trouve face à un besoin non satisfait ou satisfait que partiellement. Conscient de cet état d'insatisfaction, il parviendra seul ou en groupe à faire preuve de créativité et d'innovation territoriale. Ces innovations territoriales font appel à l'inventivité des populations locales, sans être obligatoirement liées à un fort niveau d'industrialisation ou de spécialisation productive. Elles révèlent en fait la vitalité des territoires.

C'est ainsi qu'on a vu ces dernières années se multiplier les circuits courts, avec par exemple des épiceries solidaires, qui répondent à un besoin de consommer différemment (recherche de qualité de produits et rapports de proximité entre consommateurs et producteurs).

Ce type d'exemple s'est reproduit dans d'autres domaines tels que le financier (avec les crowdfundings) ou des laboratoires d'idées, permettant de créer des produits, d'élaborer des solutions concrètes, de se retrouver et d'innover ensemble, ou encore des jardins partagés...

Nous partageons totalement la conviction de M. Maataoui (2016) qui est intimement convaincu que *"l'homme enraciné dans son territoire est porteur de tout changement"*.

Et les fonctions territoriales pourraient selon nous, être vues comme la traduction de la réponse du territoire à ces besoins.

2.3. Naissance et évolution des collectivités

2.3.1. Volet historique

2.3.1.1. *1950-1970 : Etat central*

Dans les années d'après guerre, l'État français profitant d'un contexte favorable de croissance et de plein emploi, s'est arrogé le droit de déployer au niveau national une politique de rééquilibrage des territoires.

Ces actions visent en premier lieu à offrir un accompagnement aux entreprises et à favoriser leur fonctionnement et le développement de leurs activités sur l'ensemble du territoire.

Dans le même temps, naît le courant de la fragmentation qui remet en cause l'organisation hiérarchique et verticale de la société et le modèle économique, hérités de la révolution industrielle.

2.3.1.2. *1970 à nos jours : Décentralisation*

La législation de 1971, sur la formation professionnelle continue, donne un nouvel élan aux mouvements d'éducation populaire. Parallèlement, face aux difficultés accrues des territoires, un grand nombre de démarches de développement local se sont mises en place à partir de l'initiative des acteurs de territoires locaux (citoyens, collectivités, associations).

Ces démarches se sont peu à peu généralisées, avec l'appui de l'État et des Régions dans le cadre des contrats de plan État-Région.

"*Le territoire est mort, vive les territoires !*" (Antheaume B., Giraut F. ; 2006). C'est ainsi que l'on pourrait définir la décentralisation. L'arrivée des socialistes à la tête de l'État en 1981 a impulsé les mouvements de décentralisation avec en parallèle la création de la Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale (DIES).

Ces mouvements de décentralisation ont pris racine dans les tensions provoquées par le courant de la fragmentation pour laisser place à l'individu et ses réseaux dans le débat public (courant de la fluidité).

Les politiques de décentralisation portées par des valeurs collectives telles que l'équité et la justice, ont ainsi donné naissance à des collectivités territoriales garantes de l'intérêt général.

Depuis les années 1990, une déclinaison plus écologique des démarches de développement local a émergé avec la mise en place progressive d'agendas 21, qui souvent reprennent une approche globale et participative. Les programmes d'actions définis avec les associations permettent de multiplier les initiatives en réponse aux besoins et aux attentes de la population.

En février 1995, la loi d'orientation sur l'aménagement du territoire (dite loi LOAD) a officialisé un « espace de citoyenneté » afin que la population puisse apporter sa contribution dans les processus décisionnels des institutions locales.

Lancé en 2003, « l'Acte II de la décentralisation » constitutionnelle relative à l'organisation décentralisée de la République a nécessité un remaniement constitutionnel et l'avènement de plusieurs lois organiques pour son application. Elle a été le déclencheur pour un important transfert de nouvelles compétences au profit des collectivités territoriales.

La 3^{ème} loi de réforme des collectivités territoriales a été promulguée en décembre 2010. Son premier volet visait l'achèvement et la rationalisation de la carte intercommunale ainsi que la démocratisation des intercommunalités. Parallèlement, la loi a voulu clarifier les compétences des régions et des départements.

L'achèvement de cette décentralisation, s'est matérialisée avec La loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) adoptée en août 2015. Cette dernière impacte également les associations. Si elle clarifie certains champs de compétence, concernant la vie associative cela est moins précis. Et la disparition de la clause de compétence générale fait aujourd'hui peser un risque sur le soutien de la vie associative par les collectivités.

2.3.1.3. Rôle des pouvoirs publics

L'État n'est pas un acteur comme un autre. Il est à la fois un des acteurs endogènes du territoire (notamment via les autorités locales), mais occupe également une position externe au territoire dans le cadre des politiques publiques qu'il met en place et qui impactent l'environnement des territoires.

Les missions portées par les autorités locales les obligent de facto d'avoir une vision méso. Les décisions prises impactent alors plusieurs parties de la société. Ces choix de société sont également le fruit de stratégies propres à chaque courant politique, derrière chaque politique

territorial il existe une " *intention politique de la recherche du bien commun*" (Mercier G., 1989).

La position de l'État, lui confère des droits et des devoirs envers le reste de la société. Certains comme Gilly et Wallet (2005) parlent d'un rôle de "gouvernance territoriale". Ce rôle de gouvernance territoriale constitue un véritable processus de coordination des groupes d'acteurs du territoire dans l'objectif de faire évoluer le territoire. (Leloup F., Moyart L. , Pecqueur B.; 2005)

De tout temps, l'État a dû être le médiateur entre les acteurs du territoire pour concilier les intérêts personnels, pour faire primer l'intérêt général. Une certaine organisation sociale formelle, l'institution, est indispensable, comme médiatrice entre les rapports de force et pour aboutir à une harmonisation ou à un compromis local sur des valeurs collectivement reconnues. On s'appuie ici sur le concept d'institutionnalisation, employé par la science politique développementiste², c'est-à-dire désignant l'institution comme une condition des processus de développement et de modernisation politique d'une société. Pour certains, la densité institutionnelle d'un espace fait de lui un territoire (Abdelmalki, Dufourt, Kirat et Requier-Desjardins, 1996).

Les collectivités territoriales peuvent être des facilitateurs dans la mise en relation des acteurs. Déjà par leurs choix d'investissement dans la création d'infrastructures collectives ou des espaces de concertation et d'échanges favorisant les rapprochements. En agissant sur un plan méso de la construction territoriale, qui se fonde sur la coordination des groupes d'acteurs locaux et la construction de ressources spécifiques (Lamara H., 2009) les pouvoirs publics peuvent impulser la dynamique de leur territoire.

L'environnement de plus en difficile auquel doit faire face les associations, les contraintes d'appréhender ces politiques publiques et leurs déclinaisons opérationnelles, d'être capable de les utiliser au mieux, voire même, d'agir pour les adapter et les accorder aux besoins pressentis pour le territoire. Démarches supposant une forte connivence entre l'ensemble des parties prenantes du territoire. « *Les entrepreneurs sociaux n'attendent pas des pouvoirs publics - locaux, nationaux ou européens- qu'ils développent l'entrepreneuriat social à leur place, mais plutôt qu'ils créent les conditions favorables à son essor et lèvent les barrières qui le freinent.* »³

Lors de son intervention à l'IAE de la Réunion en octobre 2017, JL. Laville a rappelé que l'action publique n'est pas le monopole de l'État, mais une co-construction entre État, entreprises et associations. Pour lui, les citoyens concernés sont les plus amènes à trouver les solutions qui leurs sont appropriées. Il faut arrêter les "*business plans colonialismes, les démarches descendantes*", mais adopter une nouvelle vision de la société qui passe par l'Homme dans son territoire.

Tocqueville A. avait déjà abouti à cette conclusion estimant que « *c'est en chargeant les citoyens de l'administration des petites affaires, bien plus qu'en leur livrant le gouvernement*

² Huntington S., 1968 ; March JG et Olsen JP, 1990 ; Badie B., 1994

³ Source : Livre Blanc des entrepreneurs sociaux, éditions Rue de l'échiquier (Mouves, 2012)

des grandes qu'on les intéresse au bien public et qu'on leur fait voir le besoin qu'ils ont sans cesse les uns des autres pour le produire » (Tocqueville A., 1981).

L'intervention des pouvoirs publics que cela soit au niveau national ou local n'est pas toujours vue avec complaisance. Pour certains tel que P. D'Aquino (2002) "*l'institution représente un obstacle à un lien social plus harmonieux et libéré*".

2.3.2. Théorie de la régulation

Le territoire est défini par P. d'Aquino (2002) comme une "*entité de régulation*". Entité de régulation car c'est le maillon permettant à la société civile d'échanger avec des élus parfois sceptiques, dans la capacité de la population à gérer et à anticiper cet espace complexe. C'est un moyen pour la population de questionner l'action des collectivités locales au regard des besoins de la population sur un territoire donné, tout en reconnaissant que l'espace national comme étant "*l'espace naturel de validation*" (JP. Gilly et B. Pecqueur, 1995).

M. Aglietta (1997) a défini la régulation comme "*l'ensemble des médiations qui maintiennent les distorsions produites par l'accumulation du capital dans des limites compatibles avec la cohésion sociale*".

Les chercheurs de l'association Recherche & Régulation dont R. Boyer est le président, partagent l'idée que :

- la régulation est d'abord un problème à résoudre (quel que soit le degré d'adhésion à un mode de régulation, celui-ci ne peut ni dissoudre toutes les contradictions au sein du groupe ni anticiper toutes les évolutions futures), et ce problème se pose sous des formes caractéristiques de chaque structure sociale (une diversité existe donc dans le temps et dans l'espace);
- l'intervention d'une autorité politique est toujours nécessaire (mais non suffisante), autorité qui par ailleurs ne peut se réduire au seul appareil d'État (et encore moins à la réglementation, avec laquelle la régulation est souvent confondue à tort, n'est qu'une procédure parmi d'autres).

Ainsi lorsque l'association Recherche & Régulation analyse la période des « Trente Glorieuses », elle parvient à la conclusion que le fordisme a été le mode de régulation de la période d'après guerre créant un contexte favorable pour le plein emploi et une espérance d'amélioration continue du niveau de vie de la population. Cependant, elle nous met en garde de ne pas faire du fordisme la seule voie de la régulation. En effet, s'il a été la réponse appropriée pour permettre un cercle vertueux à ce moment là, sa reproduction aujourd'hui ne donnerait pas les mêmes effets. Car ce qui est valable à un moment donné, dans un lieu donné ne peut garantir les résultats lors d'une transposition. Les variables de temporalité et territorialités sont à prendre en compte dans le déploiement d'une stratégie de développement du territoire.

Cette théorie de la régulation permet d'analyser les mécanismes et le rôle des acteurs qui ont conduit à cette époque prospère.

2.4. Association

Les associations sont un acteur particulier du territoire, notamment dû à leurs liens spécifiques avec la population et les pouvoirs publics. Et nous essaierons de le démontrer à travers l'histoire du mouvement associatif, les missions qu'elles portent de manière consciente mais parfois aussi de manière inconsciente.

2.4.1. Naissance des associations

Le principe d'association est reconnu pour la première fois en France en 1790 par l'assemblée constituante qui donne le droit aux citoyens de s'assembler et de former entre eux des sociétés libres. Suivi d'un an plus tard de la loi Le Chapelier qui interdit tout rassemblement, corporation ou association d'ouvriers et artisans de même état et profession. Toute velléité d'association est ainsi réprimée.

Dans les années 1830-1848, l' "*autogouvernement des citoyens associés*" (P. Chanial P. - JL. Laville, 2006 ; JL. Laville, 2005) vont donner lieu à des mouvements associationnistes solidaires. Les ouvriers se regroupent pour faire face à la grande misère dans laquelle la révolution industrielle les a plongés, ainsi apparaissent : les mutuels et les groupements d'achat.

Dans ce contexte de pression, P. Waldeck-Rousseau défendra avec ferveur la liberté d'association qui sera promulguée avec la loi du 1er juillet 1901.

Après cette naissance dans la douleur, durant les trois premiers quarts du XX^{ème} siècle, les associations travaillent avec l'État pour la mise en place de libertés et de droits dans la société française. L'État élabore ainsi des politiques sociales qui sont mises en œuvre notamment par les associations grâce à des aides financières, ce qui crée des dépendances et marque le passage de l'économie solidaire à une économie sociale.

En ce début du XXI^{ème} siècle, le rôle des associations est en pleine mutation pour faire face au désengagement financier de l'état social et l'évolution des rapports de l'Homme et de son environnement. Car si au XX^{ème} siècle le capitaliste s'est érigé comme étant la seule voie, aujourd'hui la recherche du profit à tout prix n'est plus la pensée universelle.

C'est dans ce contexte qu'en 2013, Benoît Hamon alors ministre délégué en charge de l'Économie Sociale et Solidaire et de la Consommation initie un colloque réunissant chercheurs en sciences humaines et sociales pour repenser l'économie et faire des propositions pour prendre en compte ce changement de société. Il en découle alors des pistes pour construire l'économie de demain au service du citoyen et dans laquelle ce dernier aurait le "*pouvoir d'agir*". (F. Jany-Catrice - N. Matyjasik - Philippe Mazuel, 2014)

La loi portant sur l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) de 2014 a renforcé les liens entre les associations et les collectivités territoriales. En instaurant :

- l'obligation de réaliser une conférence régionale de l'ESS tous les deux ans (à l'initiative Etat et Région) afin d'élaborer des propositions pour le développement de politiques publiques territoriales de l'ESS
- l'obligation pour la région en concertation avec la CRESS et les organismes et entreprises de définir la stratégie régionale de l'ESS

Plus récemment encore, un rapport intitulé « Pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement », a été remis en juin 2018 au premier ministre, P. Edouard en réponse à sa demande de mobiliser le monde associatif dans le but de "*définir une politique ambitieuse de la vie associative*" afin de renouveler le partenariat entre les pouvoirs publics et les associations.

Ce rapport visant à servir de base de travail au gouvernement pour construire une stratégie en faveur du développement de la vie associative et de l'engagement, propose 59 mesures concrètes en faveur de la vie associative et de l'engagement regroupées en 3 axes :

- Faire vivre les potentialités de la loi 1901;
- Bâtir une politique de développement, de soutien et de reconnaissance de la vie associative;
- Faciliter la mission d'intérêt général des associations.

Ainsi de sa création à aujourd'hui, l'État influence le mouvement associatif qui doit sans cesse s'adapter pour mener ses missions.

2.4.2. Missions des associations

La loi du 1er juillet 1901 définit une association comme étant « *une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que le partage des bénéfices* ».

Des hommes et des femmes se regroupent donc autour d'un projet commun ou partage des activités sans recherche de profit. Ce qui les anime c'est la volonté de répondre à un besoin d'une population non satisfait (ou que partiellement) par l'État et/ou par le secteur privé.

Il faut cependant distinguer les associations "mutualistes" qui ont pour vocation d'œuvrer uniquement pour leurs membres et les associations dites "altruistes" qui recherchent-elles à satisfaire des besoins d'une communauté plus large. Nous nous focaliserons uniquement sur ce deuxième type d'association qui a une volonté d'impacter le développement territorial.

Ainsi lorsqu'une association se crée ou s'implante sur un territoire ce n'est pas pour "*de simples opportunités sur les territoires celui-ci étant la composante essentielle de leur activité et de leur développement*" (J. Mengin, 2005), mais bien pour répondre au mieux à une demande.

Le développement des associations sur un territoire s'oppose donc aux critères de recherche d'avantages concurrentiels auquel les entreprises privées obéissent lors de l'implantation d'une structure. Il prend ses racines dans les besoins du territoire et mène ses actions en premier lieu pour, et avec les acteurs locaux. Cet ancrage territorial est un atout pour le territoire puisqu'il enrichit les offres pour la population. Dans certains endroits, les associations ont pu redynamiser le territoire grâce à la création de lien social.

Conclusion intermédiaire:

Nous avons vu qu'il n'existe pas de vision partagée des acteurs qui composent un territoire. Ce qui préjuge que pas tous ne sont connus. Et souvent, même lorsqu'ils sont identifiés, ils ne sont pas intégrés dans le schéma décisionnel impactant le territoire.

Dans ces conditions, comment avoir une vision systémique du territoire si nous n'avons pas la garantie que l'ensemble des parties prenantes soit représenté ?

Associations et État sont tous deux animés par la volonté de répondre aux besoins de la population : peuvent-ils arriver à construire un projet commun ? Les projets des deux parties sont-ils contradictoires ou peuvent-ils créer une synergie ?

3. Associations comme moteur de la synergie du territoire

Les différentes politiques de développement local ont toujours recherché l'amélioration de la qualité de vie des habitants, faisant ainsi écho à la finalité des associations.

Mais au-delà de ce premier point commun concernant la finalité du projet associatif et celui du développement local, si nous regardons de plus près, comme l'a fait C. Saugier (2003) au Québec, nous pouvons distinguer bon nombre de convergences. Il distingue également :

- **La gouvernance** : les 2 acteurs sont issus de processus démocratique
- **L'autonomie de gestion** : certes le gouvernement définit le cadre des actions territoriales et notamment au niveau financier, mais la décentralisation a permis que les institutions locales puissent arbitrer librement au sein de leur champ d'action. Il en va de même pour les associations qui détiennent leur libre arbitre sur les projets qu'elles portent.
- **Le caractère solidaire des pratiques** : associations et collectivités locales agissent au travers de collectifs. Les causes défendues sont portées par un intérêt collectif.

Comme nous l'avons souligné plus haut, l'économie dominante de notre société, n'a pas permis d'éviter les crises récurrentes que nous traversons depuis près d'un demi siècle. Certains pensent que l'économie sociale et solidaire peut être cette nouvelle voie.

Nous tenterons dans cette partie de montrer ce qui permettrait aux associations d'être un acteur privilégié du développement territorial.

3.1. Facteurs de réussite

3.1.1. La place des associations dans la société

Bien que travaillant depuis de nombreuses années avec les associations ce n'est qu'au début des années 2000 que les collectivités territoriales ont pris conscience de leur rôle prépondérant dans le développement économique et social du territoire, notamment de part leur capacité d'innovation sociale (P. Frémeaux, 2014). Innovation sociale dans le sens où les associations apportent des réponses à des besoins sociaux nouveaux ou répondent de manière plus adaptée à des besoins déjà identifiés.

Au niveau national, la loi ESS de 2014 donne un nouveau cadre au partenariat associations - État basé sur :

- La simplification des relations Etat / associations
- La promotion de l'engagement
- Les finances : mesures visant à sécuriser et diversifier les financements
- La capacité des associations à se grouper pour créer des fonds

Les liens entre les associations et les pouvoirs publics varient entre instrumentation, autonomie et opposition conflictuelle (M. Chauvière, 2001).

J. Proulx a identifié 6 types des relations entre l'État et les associations : compétition, soustraction, tiers parti, coexistence, complémentarité et co-production. (J. Proulx et al., 2005)

En fonction de la place donnée à l'économie sociale et solidaire dans le débat public, l'impact des associations n'est pas le même. Au travers d'exemples de 4 pays d'Amérique Latine, R. Muñoz (2014) décrit comment l'économie sociale et solidaire peut être une voie pour faire face aux crises économiques lorsque les pouvoirs publics l'incluent dans ses institutions. Ainsi dans son bilan de l'institutionnalisation en Amérique latine, elle préconise de "*ne plus percevoir l'économie sociale et solidaire comme un secteur, mais d'adopter une vision plus large du système d'économie mixte*". Elle parle notamment d'une "*vision systémique*" qui prendrait en compte les interactions directionnelles et volumétriques entre les sphères publiques, privées et l'économie sociale et solidaire.

Pour DG. Tremblay et V. Van Schendel (2004), les associations doivent être un pilier du "*développement solidaire*": allier le projet des associations avec la stratégie du développement local. Il y a pour lui là, matière à mailler les deux, puisqu'ils concourent chacun à mener des actions en faveur du territoire et que la participation de la population au travers les associations est selon lui une "*condition de développement plus égalitaire*".

Comme R. Muñoz (2014), D. Demoustier (2010) prône l'émergence d'un nouveau système pour notre société dans lequel l'économie sociale serait le liant entre le tissu associatif et les autres activités du territoire.

B. Pecqueur (2000), différencie pour sa part l'économie sociale et solidaire, qu'il définit comme étant un "*secteur*" et le développement local qu'il qualifie de "*processus*" s'inscrivant dans un territoire et dans le temps. Par conséquent, les associations ne sont pour lui qu'une des parties prenantes du développement local.

3.1.2. Connaissance du territoire

La connaissance du territoire passe, pour M. Quévit et P. Van Doren (2000), par la prise en compte de la *dimension cognitive*, la *dimension organisationnelle* et la *dimension territoriale* de tous ceux qui contribuent au développement du territoire et plus particulièrement les associations. De part son ancrage territorial, les liens des membres avec le territoire, ce sentiment d'appartenance à un territoire... sont d'autant de sources de savoir que disposent les associations.

R. Camagni (2004; 2006) défend avec ferveur que la valeur d'un territoire ne dépend pas seulement de ses ressources naturelles et historiques comme cela a pu être le cas par le passé; mais de sa capacité à créer des synergies entre les agents du territoire grâce à un processus cognitifs de partage de connaissance des facteurs intrinsèques du *milieu* permettant de répondre aux règles et autres normes exogènes tout en tenant compte des spécificités locales.

M. Tabariés (2005) complète ce point de vue, en estimant que cette connaissance de leur territoire par les parties prenantes devient un nouvel atout au service de l'intelligence collective alimentant un cercle vertueux d'innovation territoriale. Ces nouvelles richesses pouvant même devenir un avantage absolu pour le territoire, et avoir des répercussions sur les processus d'élaboration d'innovations technologiques, organisationnelles ou conceptuelles des acteurs du territoire.

Ces échanges entre les constructeurs territoriaux améliorent la compréhension des contraintes de chacun surtout en termes d'organisation interne (A. Orléan, 2002). Ainsi, ce qui est parfois perçu comme de l'inertie ou le manque d'adaptabilité des instances publiques, peut relever de règles de fonctionnement (exemple dans l'octroi de subvention une procédure de demande doit être respectée avec des délais incompressibles). Et de l'autre côté, ce qui peut être perçu par les pouvoirs publics pour un manque d'anticipation des acteurs, peut être une nouvelle opportunité apparaissant dans un contexte hétérogène.

3.1.3. Approche mixte

JP. Gilly et J. Perrat (2003) définissent l'approche mixte comme étant un rassemblement de *"l'ensemble des acteurs locaux, publics comme privés, qui partagent la même vision selon laquelle la pérennisation de leur structure suppose des modes de collaboration transversaux et leur implication au sein de leur territoire"*.

Pour cela, il faut que chacune des composantes du territoire prenne conscience que bien qu'elle existe de manière indépendante, leurs actions interfèrent sur le même territoire et parfois sur la même population. On ne peut occulter leur lien et leurs interdépendances.

JP. Gilly et F. Wallet (2005) proposent de bâtir une gouvernance mixte, capable de synthétiser les attentes et enjeux de chaque groupe, de résoudre des problèmes productifs ou de réaliser un projet de développement communs et d'en déduire des axes stratégiques locaux cohérents.

Une autre clé de la réussite, consiste à poser un cadre clair et spécifier le rôle de chacun dans l'organisation pour que les actions du groupe soient portées avec succès.(M. Aoki, 2001; D. North, 1994).

De ce fait, il est primordial pour un développement territorial réussi d'avoir une vision globale des interactions plus ou moins direct entre tous ces acteurs.

3.1.4. Structuration des interfaces

Au niveau national, la création, en 2004, d'un ministère de la Jeunesse, du Sport et de la Vie associative, a permis de donner une place au monde associatif au plus haut sommet de l'État.

A la Réunion, cette structuration des interfaces s'est faite entre 2010 et 2014 durant ce que F. Annette nomme *"l'ère du changement institutionnel par les réseaux"*⁴.

La loi ESS de 2014 a posé de manière officielle la nécessité d'animer les réseaux associatifs d'un territoire. Ce qui s'est traduit par la création des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) qui ont pour missions d'organiser, de promouvoir, de défendre et de représenter l'ESS dans les régions. La CRESS s'est implantée à la Réunion dans sa

⁴ Thèse Frédéric Annette, 2017, *"Les changements d'échelle de l'ESS à La Réunion : un passage par l'entrepreneuriat institutionnel en réseau"*

forme actuelle en 2015 avec la signature de la Convention d'Agrément entre l'État, la Région et la CRESS.

Il a fallu attendre 2017, pour que le Mouvement associatif de La Réunion voit le jour. Alors qu'en métropole depuis 2014, la Conférence des Présidents des coordinations Associatives a laissé place au Mouvement associatif dans le but de doter le monde associatif d'une meilleure visibilité.

La dernière avancée remarquable de cette structuration est la déclinaison locale (signée pour la première fois dans un territoire ultra marin) de La Charte nationale d'engagements réciproques, ratifiée en décembre 2017 par le Mouvement associatif de La Réunion, 17 collectivités territoriales et la préfecture. L'objectif est de mettre en œuvre une démarche partenariale qui vise à mieux reconnaître la vie associative et à intensifier la coopération des différents signataires au service de l'intérêt général.

Pour R. Sainsaulieu (2001), les institutions intermédiaires sont des organisations qui se doivent de favoriser le développement des liens de fraternité pour permettre de reconstituer des relations sociales.

3.2. La co-construction

La multiplicité des acteurs, des enjeux, des modèles... et l'impossibilité pour des individus seuls de transformer la société nécessitent de trouver ensemble des leviers de développement pour le territoire et ainsi co-construire les solutions les mieux adaptées. Le temps de l'empathie décrit par J. Rifkin (2011) est arrivé, poussant chaque maillon de la chaîne du territoire à s'engager dans une démarche collective.

Cette nécessité de "*co-production des services publics*", N. Matjasic⁵ l'explique par le fait que l'action publique est en pleine transformation et que les acteurs du territoire y font face en trouvant des solutions adaptées. Il faut donc pour lui trouver "*un nouveau modèle d'actions publiques plus efficace*" qui utilise "*l'expertise profane des citoyens, des entreprises, des associations*", qu'il définit comme étant le concept de l'"*innovation territoriale*".

3.2.1. Territoire créateur de liens

De plus, la mise en relation des acteurs crée un climat de confiance (Arrow K., 1972) où les apports immatériels de chacun, grâce à une transversalité des flux d'information, favorise l'essor du territoire et génère même des gains irrécouvrables (Marty F., Trosa S. et Voisin A., 2006).

Ce même climat de confiance permet également aux acteurs locaux évoluant dans des sphères différentes (dont les codes et objectifs leurs sont méconnus) de s'appuyer sur des concepts et d'initier des dynamiques qu'ils ne peuvent totalement piloter (Friedberg E., 1992).

Les relations ainsi créées entre les acteurs échappent au cadre du marché (Zimmermann JB., 2005). Aucune rationalité ne peut alors expliquer ces rapprochements vecteurs de croissance.

Nous pouvons donc dire qu'aussi nombreux que sont les protagonistes, tous sont complémentaires et ont leurs rôles à jouer pour répondre aux enjeux du territoire.

⁵ Nicolas Matjasik, Conférence du 25/02/2016, "*Territoires, nous sommes innovations*"

3.2.2. Les formes de la co-construction territoriale

La création de lien entre les différents acteurs ne se décrète pas par le simple fait de se réunir. Il faut un accompagnement. (C. Janin, E. Grasset, D. Lapostolle, E. Turquin, 2011)

La co-construction territoriale comporte une dimension politique (avec les jeux d'alliance) et une dimension technique (avec le partenariat entre organisations).

L'ingénierie de la co-construction nécessite d'avoir la légitimité et de disposer des ressources (financières, humaines, ...) nécessaires pour le faire.

Les travaux de recherche menés par Le RAMEAU⁶ ont permis d'identifier 3 formes de co-construction territoriale : le dialogue territorial, les partenariats entre les organisations, et les expérimentations collectives.

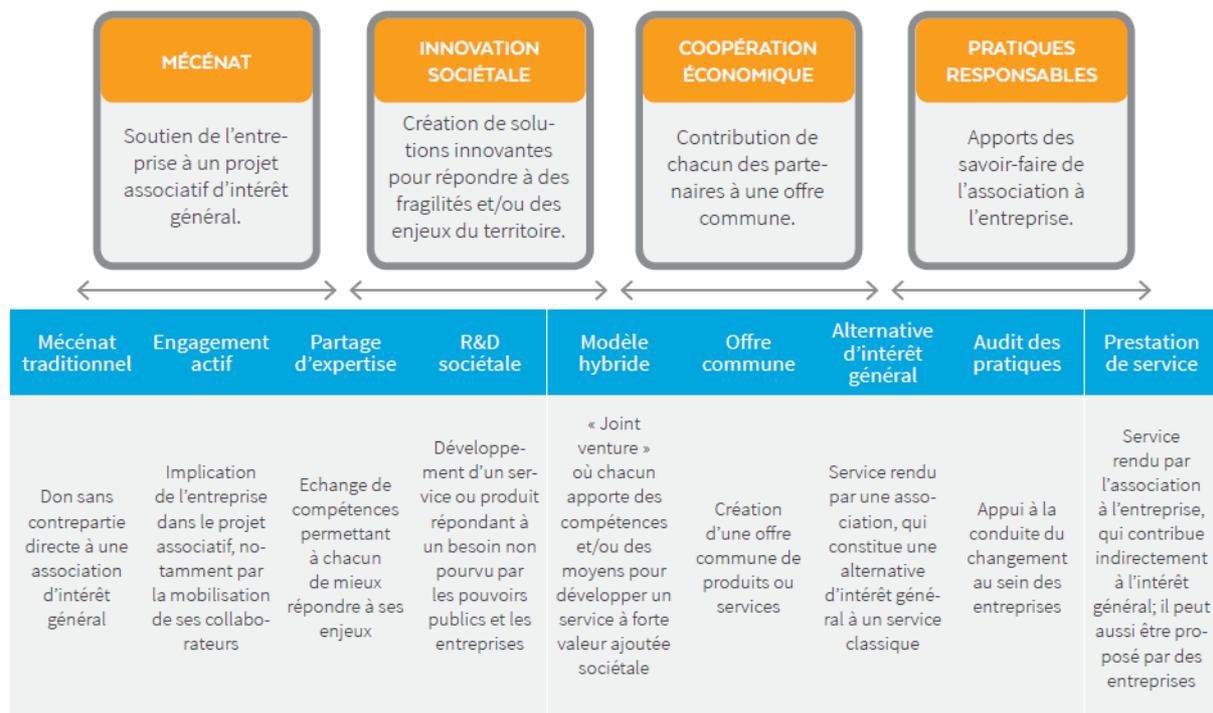


Le dialogue territorial : cadre pour sensibiliser et créer les rencontres entre toutes les parties prenantes. Cet espace permet d'échanger sur les forces et les faiblesses du territoire, de créer des synergies et de faire émerger des solutions innovantes.

Les expérimentations collectives : mobilisation de l'ensemble des acteurs pour la planification et la réalisation d'une solution innovante pour répondre à un enjeu territorial partagé.

Les partenariats entre les organisations : réponse commune à un besoin et/ou projet impactant le territoire (mécénat, innovation sociétale, coopération économique, pratiques responsable).

⁶ Référentiel Co-construction territoriale – Novembre 2016



3.2.3. Les limites

L'intervention des pouvoirs publics locaux doit être impartiale et uniquement motivé par l'intérêt général.

Or, au regard des condamnations des élus qui font régulièrement la une de nos journaux, le questionnement de la légitimité des collectivités territoriales dans leurs choix d'intervenir fait toujours débat. Outre la dimension totalement Politique de son choix, la motivation des élus est, de notre point de vue, souvent subjectif. En effet, en application même du concept de rationalité limitée de H. Simon (1959), le territoire étant constitué de tellement d'acteurs que ceux qui gouvernent ne peuvent ni connaître tous les acteurs, ni appréhender en connaissances de cause tous les sujets portés et d'en prévoir leurs évolutions.

Ces choix d'intervention sont d'autant plus sujet à critique, que c'est la pression ou l'influence d'une ou plusieurs personnes ayant leurs intérêts propres (pas toujours congruents avec l'intérêt général) qui serviront d'aide à la décision pour la mise en œuvre (ou pas) d'une action publique.

Nous pouvons alors nous interroger sur quel est l'acteur capable d'initier une coordination des parties prenantes d'un territoire pour que les enjeux de chacun puissent alimentés une démarche collective gagnante/gagnante pour un développement territorial réussi?

P. D'Aquino (2002) reconnaît que consciemment ou inconsciemment lors de la gestion d'un territoire des décisions sont prises à la place des acteurs concernés. Ce qui peut parfois aboutir à des situations compliquées voir inapplicables sur le terrain et ce pour diverses raisons. En effet, comme vu précédemment la méconnaissance des organisations, des spécificités locales, des liens sociaux, des motivations personnelles... ou tout simplement de part le concept de rationalité limité de H. Simon (1959) : l'existence immédiate ou future d'un certain nombre de biais internes ou externes qui ne sont pas connus pour que nous puissions prendre notre

décision en connaissance de TOUTES les causes; sont d'autant de freins à la mise en œuvre de décisions non partagées.

P. D'Aquino (2002) souligne également dans son analyse le déséquilibre qu'il existe entre les parties prenantes dans une démarche collaborative. Le poids des acteurs n'est pas le même, et ce sont les choix des pouvoirs publics qui, dans la majorité des cas, priment sur la démocratie. Ce point de vue rejoint celui de JL. Laville (2005) qui affirme que les débats sur l'évolution de la société restent cantonnés entre le marché et l'État. Jusqu'à présent les financements des associations dépendant fortement des financements publics, une forme de subordination est apparu accroissant le déséquilibre dans les débats.

Pour contrecarrer cela, J. Habermas (2000) et N. Bobbio (2007) prônent la participation de tous les composants de la société à un espace débat qu'est le territoire, la recherche de l'équilibre entre démocratie participative et démocratie représentative. Encore faut-il selon nous, prendre en compte les apports des participants pour éviter un sentiment d'inutilité qui finirait par provoquer un désengagement.

Une des limites de la pérennité de la dynamique d'un territoire tient dans la dimension temporelle de sa gestion. Le processus de développement d'un territoire nécessite du temps.

Malheureusement la volatilité des personnes ressources peuvent freiner, réorienter voire clore des voies d'expansion du territoire. Le soutien des collectivités locales sur un projet relève bien souvent d'un choix stratégique politique. Par conséquent, la réalisation de l'action et son évolution sont soumises à la durée des mandats des élus. De même, l'adhésion des structures participantes à la construction du territoire repose sur :

- leur gouvernance, ce qui est d'autant plus fragile pour les associations qui sont présidées par des bénévoles, or le bénévolat est fluctuant.
- la capacité des protagonistes à se connaître et se comprendre (surtout qu'ils viennent de sphères différentes), se faire confiance (le partage de connaissance représente un don de valeur ajoutée immatérielle pouvant faire l'objet d'un avantage concurrentiel politique, économique...)

Un autre obstacle à la co-construction d'un territoire réside dans la difficulté des acteurs à se comprendre mutuellement. Ne parlant pas le même langage, car ils appartiennent à des sphères différentes, la formulation d'une vision partagée des besoins et des objectifs d'un projet de territoire devient vite un handicap.

Ce problème de communication est une complication supplémentaire lorsque l'on tente de mettre en place une démarche commune et où l'intérêt partagé n'est pas évident pour tous. *"amener l'esprit des hommes vers le point où leurs intérêts convergent. Ce point existe toujours, il suffit de se fatiguer pour le trouver"* a écrit J. Monnet dans ses mémoires. Il faut en effet parfois se fatiguer pour parvenir à identifier des valeurs communes qui pourront servir de base pour un développement territorial. (Ternaux P., 2010)

Cet intérêt partagé, outre le fait de ne pas toujours être visible, n'a pas le même poids pour tous. Pas facile alors d'obtenir l'implication des uns et des autres sur des problématiques sociétales, car baigné dans le monde capitaliste le contre-don, la réciprocité sont des attentes auxquelles on ne peut répondre systématiquement.

Pour obtenir l'adhésion du groupe, les acteurs doivent s'approprier le projet global et lui donner du sens grâce à des valeurs communes.

3.2.4. Autres moyens : création réseaux, démocratie continue...

Dans les années 1950 aux États-Unis, l'analyse du pouvoir local par des sociologues⁷ a mis en exergue le rôle joué par les réseaux informels dans les prises de décision politique.

Les approches participatives ont été inspirées par ce que les américains appellent le *community power* qui est un mode de mobilisation sociale et qui a servi de base à la conception du développement local.

Se réunir entre acteurs d'un même territoire n'est pas toujours la solution la plus appropriée. En effet, la pluralité des forces en présence noie les problématiques sectorielles. Le fait de faire réseau par secteur d'activités ou problématiques communes permet aux acteurs concernés d'avoir un langage commun amplifié.

D. Rousseau (2015) fait le constat que les instances représentatives d'aujourd'hui sont le fruit d'une démocratie représentative usurpée. Nos élus arrivent au pouvoir avec des taux d'abstention qui battent des records, élection après élection, les parties politiques et les syndicats ont de moins en moins d'adhérents, ... Pour faire face à cette illusion de démocratie représentative, D. Rousseau (2015) propose de mettre en œuvre une "*démocratie continue*". En d'autres termes, substituer une démocratie où représentants et représentés sont en contact uniment lors des élections, par une démocratie où le peuple pourrait s'exprimer tout au long du mandat, au côté ou contre son représentant, notamment avec la banalisation du référendum. Au niveau local, cela se traduirait par une participation accrue des habitants dans les processus décisionnels de gestion du territoire. Ce souhait "*d'institutionnaliser l'évaluation systématique des politiques et des instruments*" afin "*de combler le fossé entre discours et les faits*" est partagé par R. Muñoz (2014) qui préconise de mettre les bénéficiaires au centre du débat en leur donnant la parole.

Toutefois, si nous partageons l'effet recherché (réduire la fraction entre les instances représentatives et les représentés), nous restons dubitatifs sur l'application de cette « *démocratie continue* » : comment sont déterminés les représentés ? Une augmentation de la fréquence de sollicitation de la population ne risque t'elle pas d'aboutir à l'effet inverse recherché (diminuer encore le taux de participation au lieu de l'améliorer) ? Les habitants sont-ils prêts à supporter les conséquences de ce nouvel instrument (coût des référendums, allongement des processus de décisions...)?

⁷ Hunter, 1952 ; Mills, 1956 ; Frakenberg, 1966

Une autre approche d'une participation conjointe de l'État et des associations, relève d'une géographie politique de l'action territoriale qui en fournissant un cadre conceptuel géopolitique et en aidant à la conception de méthodes d'intervention, puisse faciliter la transformation des structures politico-administratives.

Un autre moyen est de faire réseaux au travers d'une Société Coopérative d'Intérêt collectif (SCIC). Elle consiste pour les parties prenantes à s'engager pour le partage d'un intérêt commun. Les associés de la SCIC peuvent être des personnes physiques (ex : citoyen) et des personnes morales (ex : associations, ...).

L'un des objets portés par une SCIC est de renforcer les liens entre les différents membres qui la compose. Agir dans l'intérêt collectif, c'est avant tout organiser des interactions nouvelles et constructives entre les acteurs d'un territoire. Concrètement, c'est bien grâce à une cohésion sociale renforcée que des projets communs se développent avec efficacité.

De plus, les SCIC donnent libre cours à la créativité et insufflent un élan de redynamisation du territoire, pérennisent un savoir-faire local, et créent de nouvelles filières.

Les SCIC ont néanmoins leurs limites, notamment :

- la démarche participative est limitée dans sa gestion quotidienne, les prises de décisions et les arbitrages se font par le dirigeant seul.
- l'animation doit être faite à un double niveau pour fédérer les membres.

La multiplication des parties prenantes de l'action territoriale et la fragmentation des politiques publiques qui en découlent, ne nous permettent pas de décrire toutes les relations qui peuvent être tissées au sein d'un territoire, ni toutes les pistes possibles pour redynamiser le territoire.

Conclusion intermédiaire :

Nous avons vu que le temps et l'espace sont des variables de la gestion territoriale. Or, les nouvelles technologies sont sources d'instantanéité et d'effacement des distances. Pouvons-nous imaginer qu'elles permettront de dépasser ces barrières ? Il faudrait alors redéfinir les règles du jeu : comment les acteurs du territoire perçoivent-ils cette nouvelle donne : opportunité ou menace ? Sont-ils tous égaux face aux nouveaux outils ?

La réussite d'une action collective telle que la co-construction territoriale passe par des compromis. Malheureusement ces compromis conduisent à la validation de la solution la plus consensuelle, et ce au détriment de la solution la plus adéquate. Quels sont les conséquences des "sacrifices" de ces compromis sur les objectifs du développement du territoire et sur l'unité du groupe ?

La littérature étudiée ne nous permet pas de définir clairement les apports des associations sur le territoire.

Dans le contexte de mutation de l'environnement des associations et de leur rôle incontournable dans la société, il semble que les partenariats entre associations et autres acteurs du territoire sont limités à des enjeux ponctuels. D'autres formes de co-construction ne sont pas encore mise en place pour optimiser et développer l'impact associatif dans le développement du territoire.

On peut alors s'interroger sur les freins empêchant les associations à porter des actions de plus grande envergure pour leur territoire.

Pour cela, nous avons décidé d'investiguer sur le terrain pour faire un diagnostic du potentiel et les perspectives de croissance du fait associatif sur le développement du territoire, en ce basant sur l'exemple de la commune de St Benoît. Et nous tenterons dans le même temps, d'identifier les limites de leurs apports au développement territorial.

Suite au recueil de ces éléments, nous tenterons de proposer des solutions pour un développement territorial réussi.

Chapitre 2 - Etat des lieux du mouvement associatif bénédictin

Le chapitre précédent a permis de poser le cadre conceptuel pour mieux cibler notre thématique grâce à l'apport des éléments de notre revue de littérature. Ces repères conceptuels nous ont guidés vers des choix de méthodologie pour mener notre étude terrain.

Notre implication dans la vie associative bénédictine (en tant que présidente, trésorière, membre du conseil d'administration, bénévole ou simple adhérente), nous a tout naturellement conduites à sélectionner le territoire de St Benoît comme sujet d'exploration.

Dans ce chapitre, nous vous exposons comment nous avons procédé pour définir un schéma de recueil et d'analyse des données pour mener notre recherche empirique (F. Wacheux, 1996). Ce qui nous mène à des interprétations pour donner sens aux résultats (Passeron, 1993).

1. Méthodologie

Les apports de nos recherches théoriques ne nous ont pas permis d'émettre des hypothèses. Nous avons donc éliminé le choix d'une démarche hypothético-déductive au profit d'une démarche empirico-inductive, qui part de faits observés pour établir une hypothèse, une généralisation.

Dans le but de répondre à notre problématique de départ, nous souhaitons proposer une stratégie de développement territorial basée sur le potentiel des associations. Il convenait alors d'examiner quelles sont les perspectives interne et externe du milieu associatif bénédictin. Il nous a semblé opportun de réaliser un diagnostic interne pour identifier ses forces et ses faiblesses, et un diagnostic externe pour connaître quelles sont les opportunités et les menaces présentes sur le territoire pour les associations.

Pour mener cette étude exploratoire nous pouvions choisir entre 3 types d'entretien (E. Sales-Wuillemin, 2006):

- **entretien directif**, aussi appelé entrevue standardisée. Les questions posées durant l'entretien directif sont élaborées autour de thèmes spécifiques sur lesquels le chercheur souhaite faire une analyse statistique des réponses. Préconisé dans la recherche quantitative, avec comme support un questionnaire.
- **entretien non-directif**, ou entretien libre. Le chercheur propose souvent une liste de sujets au lieu de questions et l'interviewer est libre de s'exprimer et d'orienter l'échange. Il en ressort une analyse qualitative.
- **entretiens semi directifs**, également appelés entretiens qualitatifs ou approfondis. Ce troisième type d'entretien se situe entre les deux précédents. Il se caractérise par le fait qu'il laisse au répondant un espace assez large pour donner son point de vue dans un cadre défini par le chercheur. Le but de ce type d'entretien est d'encourager l'informateur à donner ses représentations et interprétations à l'égard à des situations déterminées. (F. Wacheux, 1996).

Souhaitant obtenir des données quantifiées en vue d'établir une cartographie et poser un diagnostic interne du milieu associatif bénédictin, notre choix s'est porté sur une étude quantitative de type descriptive au travers d'entretiens directs.

Alors que pour comprendre les relations des autres acteurs du territoire avec les associations de St Benoît, dans l'intention de poser un diagnostic externe, une étude qualitative exploratoire inductive avec des entretiens semi-directifs nous a paru plus appropriée.

Ces prospections sur le terrain ont été complétées par des analyses de documents issus de nos recherches ou transmis par les personnes interviewées.

1.1. Présentation du territoire de l'étude

Le territoire étudié est celui de notre bassin de vie la commune de St Benoît.

Deuxième plus grande commune de l'île en superficie (22 969 ha), la commune de St Benoît est située à l'Est de l'île de La Réunion sur la côte dite « au vent ». Elle est délimitée par 5 communes : la Plaine des Palmistes, Le Tampon, l'Entre Deux, Cilaos et Salazie.

La commune de St Benoît présente une organisation spatiale spécifique composée du centre-ville et de 11 bourgs constitués tous d'un noyau d'urbanisation. À noter que St Benoît-Rive Droite et Ste Anne sont classés quartiers prioritaires depuis 2014.

1.1.1. St Benoît en quelques chiffres (données pour année 2015)⁸

St Benoît compte 37 940 habitants, avec près d'un tiers de sa population qui a moins de 20 ans (taux supérieur à la moyenne de la Réunion), la population bénédictine est une population jeune enregistrant un fort taux de chômage (40,3 % de la population).

36,9 % des actifs de 15 ans ou plus ayant un emploi qui réside dans la zone, travaillent dans une commune autre que la commune de résidence.

1576 entreprises ont leur siège social à St Benoît et 51,2 % des établissements actifs appartiennent au secteur « commerces, transports, services divers ».

Le taux de survie des entreprises à 5 ans est en moyenne de 55,57 % des entreprises créées.

1.1.2. Les orientations données par les documents stratégiques supra communaux⁹

Le choix fait par le schéma d'aménagement régional (SAR) pour l'Est est de constituer à terme un véritable bassin de vie, qui doit trouver des ressorts équilibrés à son développement, en complémentarité avec le Nord et le Sud en particulier, tout en préservant son caractère et sa spécificité.

Un des objectifs du schéma de cohérence territoriale (SCOT), est de permettre un développement économique et touristique diversifié. Le SCOT a identifié des pôles thématiques à valoriser, qu'ils soient économiques ou touristiques.

⁸ Source : INSEE, RP 2015 (géographie au 01/01/2017 exploitation principal)

⁹ Source : Accord cadre du contrat de ville 2015–2020 communes de saint Benoît (09/07/15)

1.2. Focus sur les associations de St Benoît

Les principaux objectifs de notre recherche quantitative sont :

- d'obtenir des données de cadrage générales sur les associations en activité de St Benoît,
- d'éclairer de manière détaillée certains aspects de la vie des associations bénédictines et de leurs liens avec leur territoire,
- d'identifier les atouts et les freins des associations pour le développement de leur territoire.

1.2.1. Méthodologie

Afin de mesurer les résultats de l'enquête, nous avons mené des entretiens directifs en favorisant des questions fermées avec un questionnaire comme support.

cf [ANNEXE 1](#) : Questionnaire enquête associations bénédictines

Nous avons procédé par étape pour cette étude selon la méthodologie de l'enquête décrite par E. Sales-Wuillemin (2006).

1^{ère} étape - Définition de la population à interroger

Cible choisie : Les associations actives de St Benoît.

Afin d'identifier la cible choisie, nous avons posé un certain nombre de postulat nous permettant de sélectionner les acteurs à interviewer.

Association : Définit par le statut de la structure.

Active : Association où les membres se sont réunis au cours de l'année écoulée en dehors de l'assemblée générale (vérification de l'activité sur les réseaux sociaux, sur le terrain, croisement avec membres du secteur associatif bénédictin, question directe aux personnes).

De St Benoît : Problème, qu'est-ce qui définit l'appartenance d'une association à son territoire? Est-ce le lieu de son activité? Est-ce le lieu d'habitation des bénéficiaires de l'action? Est-ce la localisation de son établissement ou encore de son siège social?... Autant de choix possibles et justifiables.

Parmi tous ces critères, nous avons sélectionné l'adresse du siège social. Cette information nous paraissant la plus cartésienne et irrévocable. De plus, il s'agit de données accessibles.

2^{ème} étape - Rédaction du questionnaire

Nous avons construit un questionnaire en privilégiant des questions fermées, dont les thèmes sur lesquels nous souhaitons obtenir des données chiffrées sont :

- Organisation et activités de l'association
- Les réseaux de l'association
- Le moral de l'association

3^{ème} étape - Administration (collecte des données)

La collecte de données via des questionnaires peut se faire soit par mode auto administré (rempli par l'enquêté) ou hétéro administré (rempli par l'enquêteur sous la dictée de l'interviewé). (E. Sales-Wuillemin, 2006)

Afin d'avoir la représentativité voulue, nous avons procédé à des enquêtes en face à face en privilégiant le mode téléphonique pour une question de gain de temps et de coût moindre.

5 dirigeants d'associations ont toutefois souhaité des rencontres pour répondre au questionnaire.

4^{ème} étape - Pré-tester le questionnaire

Cela nous a permis de :

- Localiser les questions ambiguës,
- Fusionner des questions redondantes,
- Revoir les enchaînements des questions,
- Évaluer la longueur du questionnaire.

5^{ème} étape - Saisie

N'ayant pas à disposition de logiciel de traitement enquête et ne maîtrisant pas ceux disponible sur le net, nous avons préféré créer sous Excel le masque de saisie.

6^{ème} étape - Traitement des données

Le dépouillement des données s'est fait grâce à des tableaux croisés dynamiques sous Excel.

7^{ème} étape - Analyse et rédaction du rapport

Afin de faciliter l'analyse statistique et la lecture du rapport, nous avons variés les représentations (tableaux, graphiques en secteur, histogramme, radars...) et commenté chaque résultat, et nous en avons fait une synthèse.

cf. [ANNEXE 2](#) Rapport enquête associations bénédictines

1.2.2. Echantillon

Il existe 5 principales méthodes d'échantillonnage : le sondage aléatoire (tirage au sort), le sondage aérotaire (tirage au sort de certaines zones géographiques d'implantation de la population cible), sondages par strates ou grappes (tirage au sort suite à un découpage de la population en regard d'un critère tel que le niveau de revenus, la profession, le type d'habitat...), le sondage par quotas (pourcentage de la population cible ayant les mêmes caractéristiques), le sondage par échantillon maître (échantillon « prêt à l'emploi » en tout point conforme à la population parente). (E. Sales-Wuillemin, 2006)

1.2.2.1. Représentativité

Afin de s'assurer de la représentativité de notre échantillon, nous avons appliqué la méthode empirique par quotas, avec comme critère de représentativité le secteur d'activité - avec au minimum une association par secteur d'activités.

Afin d'avoir la représentativité voulue, nous avons procédé à des enquêtes face à face en privilégiant le mode téléphonique pour une question de gain de temps et de coût moindre.

Mais à la demande 5 dirigeants d'associations nous avons également réalisé des entretiens en présentiel.

1.2.2.2. Source

Pour définir notre population, nous nous sommes rapprochés de différentes instances. Seules la Maison des associations de St Benoît (MDA), la mairie de St Benoît et l'antenne EST de la CAF nous ont transmis leur registre des associations bénédictines.

Après fusion de ces 3 listes, nous avons identifié 5 associations qui répondaient à nos critères de sélections mais qui n'avaient été répertorié ni par la CAF, ni par la MDA, ni par la mairie (sources : connaissance personnelle, veille des activités sur les réseaux sociaux et sur le terrain). Ce qui nous a donné un total de 228 associations dont le siège social est basé sur St Benoît et qui sont actives.

A noter que la fiabilité de notre base finale, a elle aussi ses limites, car bien que plusieurs vérifications aient été réalisées sur le fichier (via réseaux sociaux, annuaire net1901.org, échanges avec des personnes du milieu associatif bénédictin, connaissances personnelles), nous n'avons pu confirmer ou infirmer l'activité de certaines, ni s'il y avait d'autres structures actives qui n'étaient pas comptabilisées.

1.2.2.3. Panel

Echantillon de 15% de la population cible, avec au minimum une association par secteur d'activités, soit après redressement 16,67%. Avec une enquête supplémentaire concernant le secteur de l'action sociale en raison de l'évolution du champ d'activités d'une des associations interrogées.

cf [ANNEXE 3](#) - Liste des participants enquête associations bénédictines

Secteur d'activités	Nombre Associations	% des associations	Echantillon 15%	Nombre de Interviewées
Action sociale, action humanitaire et caritative sans hébergement	37	16,2%	6	7
Culture : préservation ou promotion du patrimoine, activités culturelles hors spectacle	3	1,3%	0	1
Défense de causes, de droits, d'intérêts	37	16,2%	6	6
Enseignements, formation et recherche	3	1,3%	0	1
Gestion de services économiques et développement local	2	0,9%	0	1
Loisirs, divertissements et vie sociale	48	21,1%	7	7
Santé	1	0,4%	0	1
Spectacle et activités artistiques	34	14,9%	5	5
Sport	63	27,6%	9	9
Total général	228	100,0%	34	38

1.3. Relations entre les autres acteurs du territoire et les associations

Les principaux objectifs de l'enquête sont :

- de connaître les stratégies et les liens entre les autres acteurs du territoire et les associations,
- d'identifier les accompagnements opérationnels pour les associations,
- de faire émerger les forces et les pistes de progrès pour une meilleure interaction sur le territoire.

1.3.1. Méthodologie

Une recherche qualitative exploratoire demande à respecter trois grandes étapes : la préparation, la réalisation de l'étude et l'analyse des données recueillies. (H. Dumez, 2016)

La préparation a consisté à :

- identifier les personnes les plus à même d'apporter des éléments pour répondre à notre problématique de départ,
- élaborer un guide d'entretien à partir des thématiques liées à notre sujet.

Les principaux thèmes retenus portent sur :

- L'organisation : missions de la structure avec les associations et dispositifs existants (forces et faiblesses; et perspectives)
- Les réseaux/liens avec les associations

Cf [ANNEXE 4](#) Guide d'entretien enquête autres acteurs du territoire

Pour la réalisation, nous avons pris rendez-vous avec les personnes identifiées dans l'étape précédente, pour leur soumettre notre guide d'entretien. Afin de retracer avec fidélité leurs propos, et avec leur autorisation nous les avons enregistrés.

Et après avoir retranscrit chaque entretien, nous les avons codifiés dans le but de procéder à **l'analyse des données recueillies**. Grâce à cette codification, nous avons pu catégoriser par unité, comparer et enfin questionner entre elles les différentes réponses apportées. (L. Bardin, 1991;Jakobi et al, 1994)

1.3.2. Echantillon

Si au départ, nous avons envisagé d'investiguer uniquement auprès des représentants des pouvoirs publics sur le territoire, cela nous a apparu vite très restrictif. Nous avons privilégié alors *«le croisement de données de sources multiples afin d'éviter les réalités fragmentaires »* (Berger, 1959).

Par la suite, nous avons élargi notre liste de participants en tentant d'avoir un représentant de chaque partie prenante du territoire. Comme nous l'avons vu dans notre revue littéraire, il existe une multitude de parties prenantes sur un territoire, nous avons dû faire des choix.

Ci-dessous la liste des participants à nos 9 entretiens semi-directifs. Il y a eu 8 entretiens individuels, et 1 entretien collectif à la demande de l'interviewé qui a souhaité la présence d'experts à ses côtés.

Entretien	Structure/Profil	Nom et Prénom	Fonction
1	Mairie St Benoît	Monique CATHALA	Adjointe au maire de St Benoit
2	Département de la Réunion	Daniel GONTHIER	Vice-président
3	Région Réunion	Valérie AUBER	Elue à la vie associative à la Région Réunion
		Catherine FRUTEAU DE LACLOS	Directrice de la culture et du patrimoine culturel à la Région
		Patrice BERTIL	DGA culture, sport et mobilité et continuité, aide aux communes et égalité des chances
4	État Préfecture	Didier DURANTON	Délégué du préfet
5	Directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS)	Jacky PRIANON	Directeur de la vie associative
6	Bailleur social - SHLMR	Augustin CAZAL	Chargé de développement local à la SHLMR
7	Maison des associations	Jocelyne MARDOM	Présidente de la MDA
8	Entreprise : Run'Essence Consulting	Pascaline PONAMA	Gérante
9	Population / Entreprise	Jean-Francis GALLEGRO	Représentant de la population / Entrepreneur/ Président association

2. Analyse du tissu associatif bénédictin : interne et externe

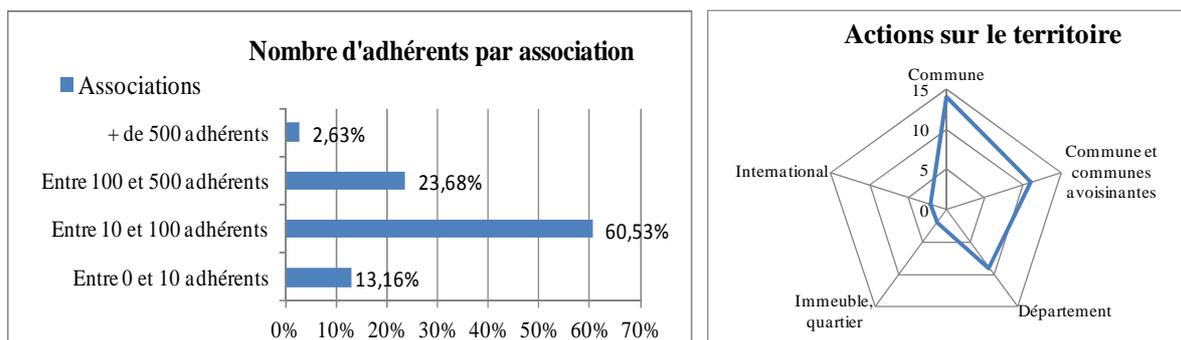
2.1. Le mouvement associatif bénédictin

L'enquête a été menée du 19/04/18 au 30/08/18 auprès des dirigeants d'association non salariés (tels que présidents, membres du bureau ou encore directrice bénévole) pour 81% et le reste auprès de salariés directeurs/trices ou assistante de direction.

2.1.1. Organisation et activités de l'association

Nous pouvons dépeindre le paysage associatif bénédictin, comme étant dynamique et constant. Dynamique, car il ne cesse d'y avoir des créations d'associations, et constant car nous observons que d'années en années, le nombre est quasiment le même, avec toutefois le cap des 10-20 ans difficile à passer.

2.1.1.1. Activités des associations bénédictines



Avec près de 61% d'entre elles qui ont entre 10 et 100 adhérents, nous pouvons dire qu'elles sont de taille moyenne (si on ne tient compte que du nombre d'adhérents pour définir la taille de l'association) et qu'elles agissent en priorité sur la commune de St Benoît et les communes avoisinantes.

Les personnes interrogées estiment que les actions menées par leur association :

	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, Ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Apporte un nouveau service / produit sur le territoire	52,6%	28,9%	16,2%	2,6%	2,6%
Procure un avantage aux adhérents	65,8%	21,0%	5,3%	5,3%	2,6%
Procure un avantage à la population en général	52,6%	34,2%	5,3%	2,6%	5,3%
Porte une cause / un centre d'intérêt	71,1%	18,4%	7,9%	2,6%	0%
Consolide le lien social	89,4%	5,3%	0%	5,3%	0%
Crée de l'emploi	15,8%	7,9%	15,8%	5,3%	55,3%

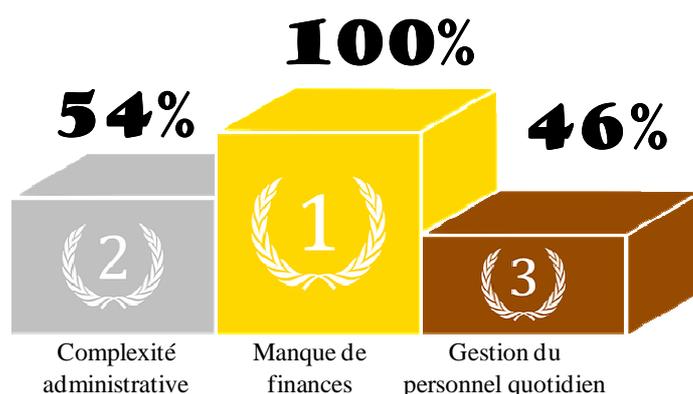
Nous constatons que les activités de l'association au-delà de répondre au besoin social identifié dans son objet, permettent avant tout de consolider le lien social (89,4%).

Au vu des données recueillies, nous pouvons minimiser les maximes populaires qui prétendent que ceux qui créent des associations, souhaitent avant tout créer de l'emploi. Ce qui est complètement erroné au vu des résultats obtenus (seuls 1/4 des associations le font pour créer de l'emploi, notamment les associations d'insertion). L'emploi est plus perçu comme un moyen de réaliser l'objet associatif qu'un objectif.

2.1.1.2. Ressources humaines des associations

En ce qui concerne les ressources humaines (autres que bénévoles), nous observons qu'il y a moins d'1/3 d'associations employeuses. Celles qui le sont, appartiennent le plus souvent à des secteurs d'activités bien définis tels que l'insertion professionnelle, l'animation ou que le nombre important de leurs actions les obligent à avoir du personnel pour la gestion de leur structure.

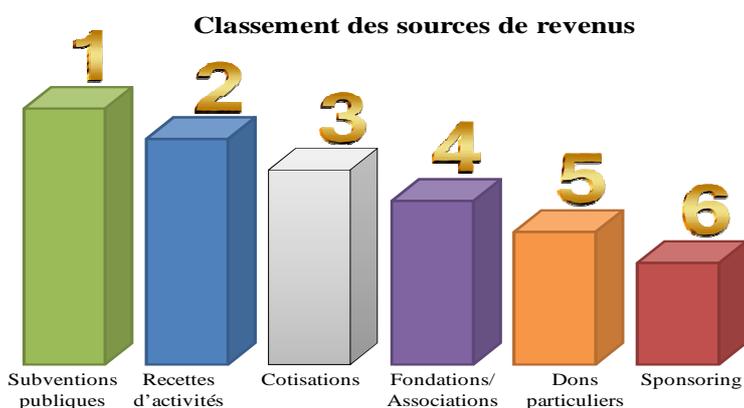
Motifs des freins à l'embauche (taux calculé sur la base de ceux ayant évoqué avoir des freins)



Les principaux freins à l'embauche sont dans l'ordre : le manque de finance, la complexité administrative et la difficulté de gestion du personnel au quotidien. Le recours au service civique reste encore limité (seulement 39,5%).

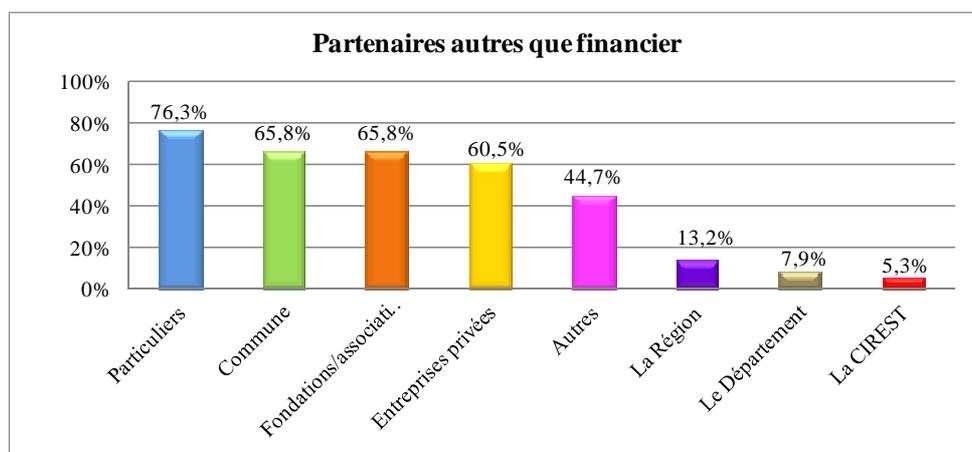
A part les formations qui sont en général externalisées (avec des organismes de formation ou avec les têtes de réseaux...), la gestion des ressources humaines salariés et/ou bénévoles est dévolue aux bénévoles eux-mêmes.

2.1.1.3. Ressources financières



Lorsqu'on étudie les ressources financières des associations, ce qui nous frappe c'est la dépendance financière des associations vis-à-vis des pouvoirs publics. Car pour 87% d'entre elles, les subventions publiques, et plus particulièrement celles de la commune, représentent leur première source de revenus.

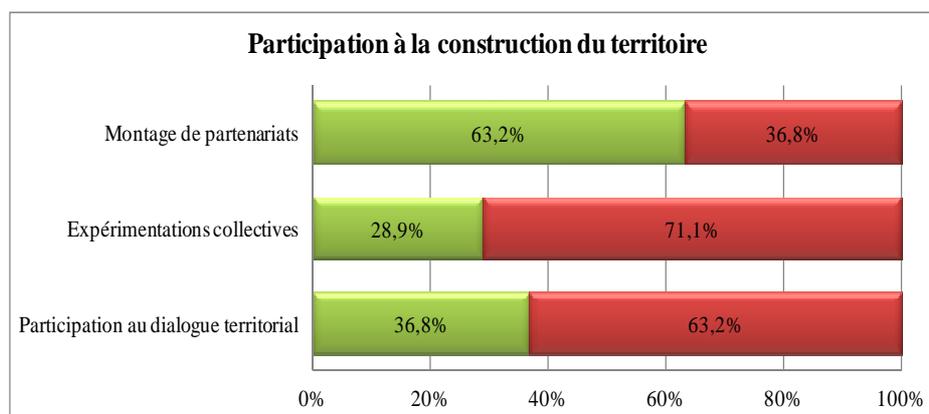
2.1.2. Les réseaux de l'association



En termes de liens sur le territoire, c'est d'abord avec la population que les associations nouent leur partenariat (autre que financier). Puisqu'avant tout, les associations sont des hommes et des femmes qui agissent ensemble pour répondre à un besoin non satisfait (ou de manière insuffisante). Après les particuliers, les interactions des associations sur le territoire se font avec la commune, les autres associations et les entreprises privées. Les autres collectivités sont peu présentes sur le plan opérationnel associatif.

Ces liens se traduisent essentiellement par des mises à disposition par l'ensemble des acteurs. Nous avons également appris que 3/4 des associations appartiennent à un réseau (Fédérations, ligues, MDA de St Benoît...), pour pouvoir surtout partager des informations.

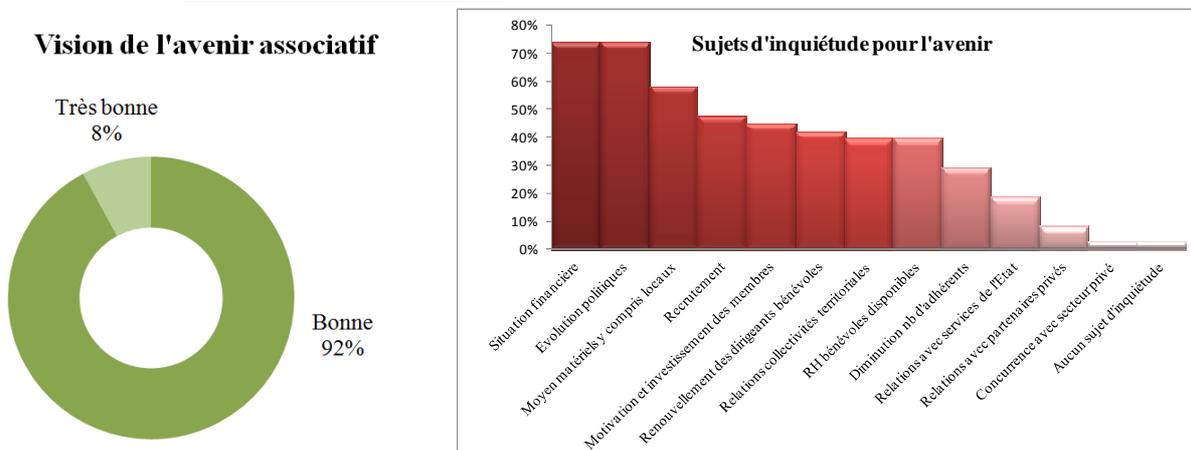
A un moindre niveau, la mutualisation de moyens matériels, la volonté d'avoir une meilleure coordination territoriale, le souhait d'augmenter l'influence de l'association aussi bien auprès des décideurs publics que du grand public, le fait de pouvoir mutualiser ses ressources humaines, mais aussi l'espoir d'augmenter ou d'élargir son activité sont aussi des raisons qui décident à faire réseau d'abord pour répondre à une logique territoriale et ensuite pour se rapprocher de ses paires.



Les résultats prouvent que si les associations arrivent à monter des partenariats (63%), il reste néanmoins difficile pour elles de prendre part au dialogue territorial et encore plus, de se mobiliser avec d'autres acteurs afin de réaliser ensemble une solution pour répondre à un

enjeu territorial partagé. Cela, ajouté à leur sentiment de ne pas recevoir suffisamment d'informations sur l'évolution de leur territoire, elles estiment que la plupart du temps leur association est plus dans une posture d'adaptation aux décisions impactant le territoire, et elles se qualifient en majorité comme étant "réactives".

2.1.3. Le moral de l'association



Les associations bénédictines portent une vision optimiste sur l'avenir, bien que certains sujets d'inquiétude tels que leurs situations financières et les évolutions politiques soient des préoccupations majeures.

2.2. Etude de l'environnement associatif à St Benoît

2.2.1. Synthèse des résultats enquête autres acteurs du territoire

L'analyse des entretiens s'est faite par analyse thématique suivie d'une analyse de discours. (E. Sales-Wuillemin, 2006)

Pour avoir une vue globale et faciliter les croisements, nous avons construit un tableau répertoriant l'ensemble des thèmes abordés lors de notre entretien, dans lequel nous avons regroupé les verbatims selon des interprétations (Passeron JC, 1993).

Cf [ANNEXE 5](#) : Analyse détaillée enquête autres acteurs du territoire

Nous en avons fait une synthèse avec l'élaboration de la grille d'analyse suivante pour faciliter la lecture des résultats, et comparer les points de vue recueillis sur le terrain.

Légende : ✓ D'accord ✗ Pas d'accord Vide : Point non abordé

Thèmes	Interprétation	Commune de St Benoît	Département Réunion	Région Réunion	Préfecture/Etat	DRJSCS	MDA St Benoît	Entreprise : Run 'Essence Consulting	Baillieur social - SHLMR	Entrepreneur/ Représentant de la population
--------	----------------	----------------------	---------------------	----------------	-----------------	--------	---------------	--------------------------------------	--------------------------	---------------------------------------------

Stratégies et liens avec les associations

Missions

Aider / Faciliter/ Accompagner	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Suivre / Contrôler	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Liens		✓		✓	✓				
Stratégie	Centralisation	✗	✗	✗	✓				

Accompagnements opérationnels

Dispositifs opérationnels existants

Soutien financier	✓	✓	✓	✓	✓	✗		✓	
Aides non financières	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Accès des associations aux dispositifs

Réponse à un appel à projet		✓	✓	✓	✓			✓	
-----------------------------	--	---	---	---	---	--	--	---	--

Communication réalisée sur ces dispositifs

Directe	✓				✓	✓		✓	✓
Partenaire	✓		✓	✓	✓	✓			
Publique	✓	✓	✓		✓	✓			
Bouche à oreille	✓		✓		✓	✓			
Aucune									✓

Réseaux

Connaissance des associations

Croisement avec d'autres partenaires	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bouche à oreille						✓	✓	✓	✓
Démarche proactive			✓			✓		✓	✓
Demandes de subvention			✓	✓					

Cadres d'échange avec les associations

Rencontre individuelle	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Rencontre collective	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Intégration des associations dans les démarches de développement du territoire ?

Coordination des collectivités		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Comité de pilotage			✓	✓	✓			✓	
Passerelle	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓

<i>Thèmes</i>	<i>Interprétation</i>	<i>Commune de St Benoît</i>	<i>Département Réunion</i>	<i>Région Réunion</i>	<i>Préfecture/Etat</i>	<i>DR/JCS</i>	<i>MDA St Benoît</i>	<i>Entreprise : Run'Essence Consulting</i>	<i>Bailleur social - SHLMR</i>	<i>Entrepreneur/ Représentant de la population</i>
---------------	-----------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------	------------------------	---------------	----------------------	--------------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------------------------

Perspectives

Associations, force pour le développement du territoire

<i>Connaissance du territoire</i>		✓		✓	✓		✓		
<i>Utilité sociale</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Innovation sociale</i>		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Créateur de lien social</i>	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
<i>Montage de partenariat</i>		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Educatif</i>		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
<i>Insertion professionnelle</i>		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
<i>Economie</i>		✓	✓			✓		✓	✓
<i>Développement quartier/ville</i>			✓	✓				✓	✓
<i>Accessibilité des loisirs</i>	✓	✓	✓		✓	✓			✓

Freins pour les associations

<i>Organisation interne</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
<i>Compétences</i>	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
<i>Fracture numérique</i>	✓				✓			✓	
<i>Méconnaissance sur les activités associatives (manque de visibilité/notoriété)</i>	✓	✓	✓			✓	✓	✓	
<i>Ressources financières</i>	✓		✓	✓	✓	✓			✓
<i>Dérive</i>	✓	✓		✓	✓		✓		✓
<i>Disponibilité des bénévoles</i>	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
<i>Motivation bénévoles</i>	✓		✓	✓		✓	✓		✓
<i>Manque de stabilité / de pérennité</i>				✓		✓	✓		✓
<i>Difficulté de travailler en collectif</i>	✓	✓			✓			✓	✓
<i>Interfaces avec les autres acteurs du territoire</i>	✓		✓			✓			✓
<i>Modélisation des associations</i>		✓	✓	✓	✓				

Piste de progrès

<i>Valoriser les résultats des actions</i>					✓				✓
<i>Reconnaître sa capacité d'agir</i>					✓		✓		
<i>Former les dirigeants associatifs</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Clarifier les interactions sur le territoire</i>	✓		✓			✓			✓
<i>Promouvoir les activités associatives</i>		✓	✓			✓	✓		✓
<i>Acquérir des outils</i>		✓	✓		✓	✓	✓		✓
<i>Faciliter les demandes de subventions</i>			✓		✓	✓			
<i>Augmenter les aides financières</i>		✓	✓			✓	✓		✓
<i>Favoriser le bénévolat</i>		✓		✓	✓		✓		
<i>Valoriser le bénévolat</i>		✓	✓	✓		✓	✓		
<i>Renforcer les réseaux associatifs</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Redéfinir le cadre des associations</i>		✓	✓	✓	✓				
<i>Renforcer les contrôles</i>			✓						✓

Thèmes	Interprétation	Commune de St Benoît	Département Réunion	Région Réunion	Préfecture/Etat	DR/JCS	MDA St Benoît	Entreprise : Run 'Essence Consulting	Bailleur social - SHLMR	Entrepreneur/ Représentant de la population
Conclusion										
	Indispensables	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
	Nécessité d'être accompagné		✓		✓			✓	✓	✓
	Evolution en entreprise économique associative	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓
	Vision systémique du territoire					✓	✓	✓	✓	
	Relations évolutives sur le territoire		✓		✓					

2.2.2. Forces des associations pour un territoire

Pour les autres acteurs du territoire, les associations sont une force pour le territoire et ceux pour une multitude de raisons qu'on pourrait résumer par :

- Connaissance du territoire
- Montage de partenariat
- Développement quartier/ville
- Utilité sociale
- Educatif
- Accessibilité des loisirs
- Innovation sociale
- Insertion professionnelle
- Créateur de lien social
- Economie

Connaissance du territoire



Créateur de lien social



Economie



Insertion professionnelle



Utilité sociale



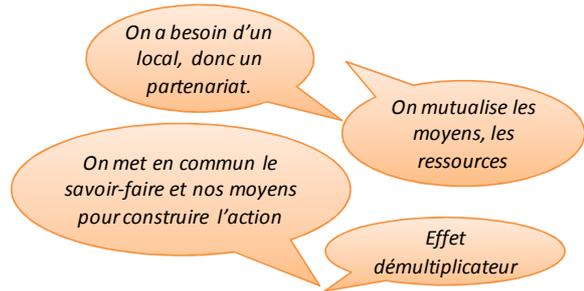
Innovation sociale



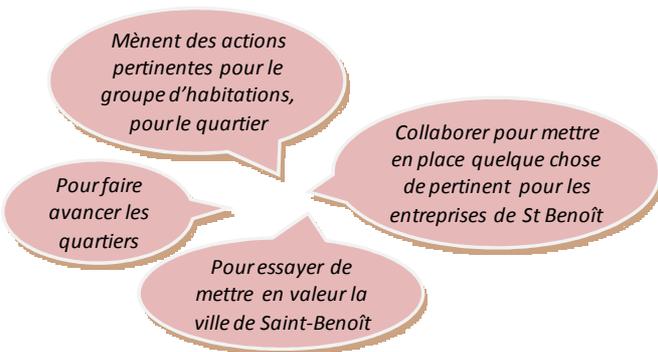
Accessibilité des loisirs



Montage de partenariat



Développement quartier/ville

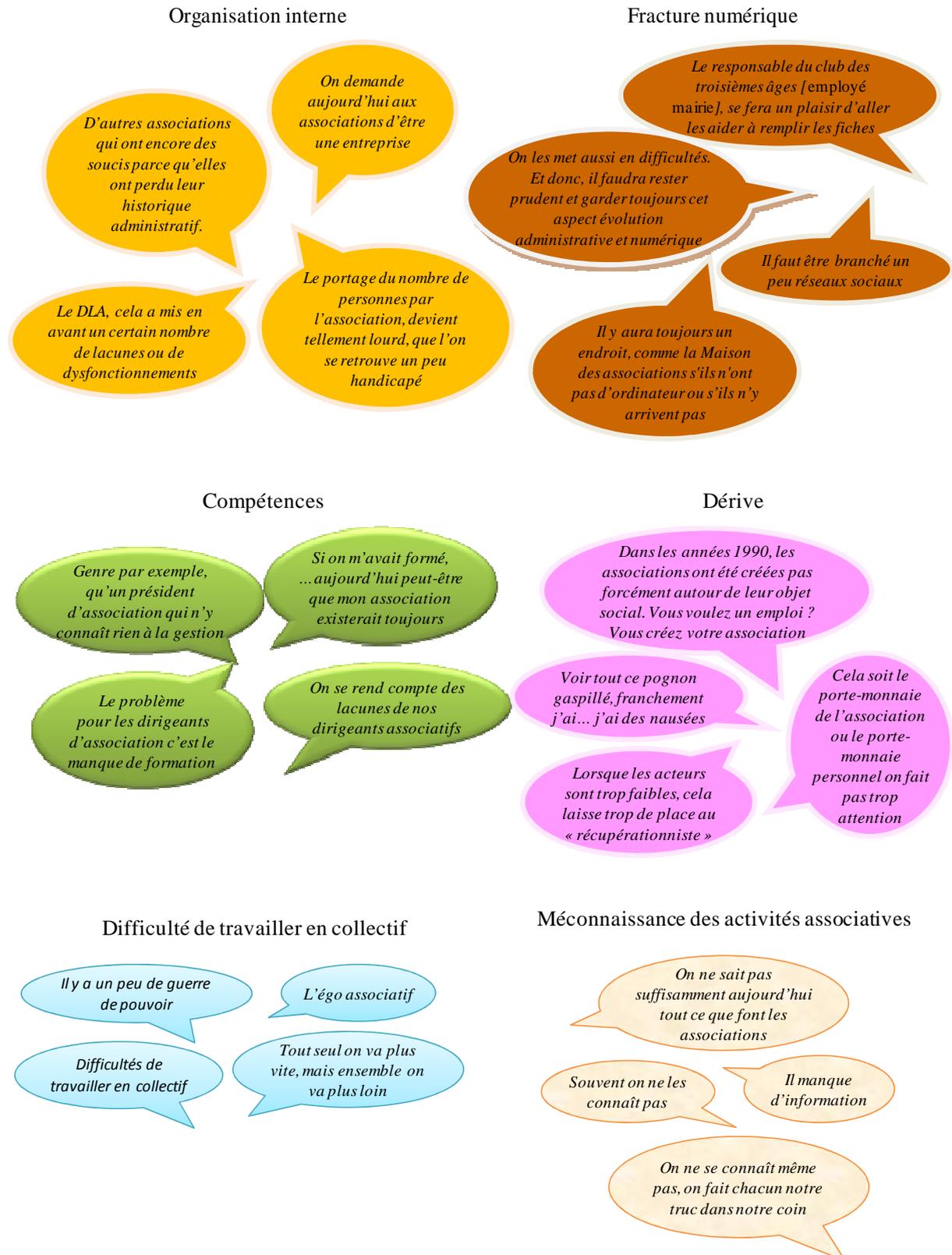


Educatif

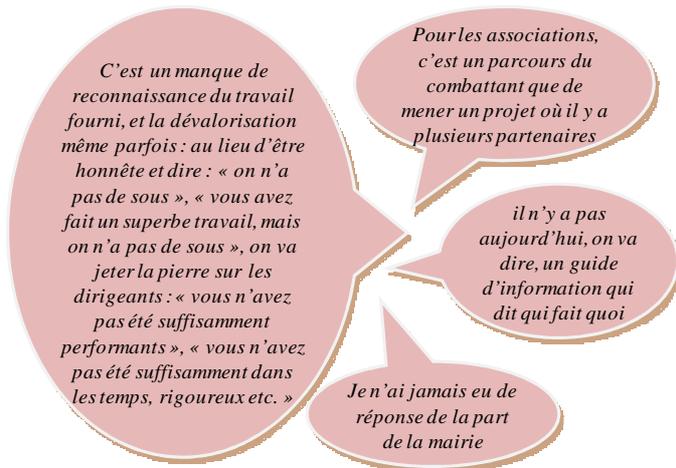


2.2.3. Faiblesses des associations et piste de progrès identifiées par les acteurs

Les autres acteurs du territoire ont conscience également que les associations présentent des faiblesses.



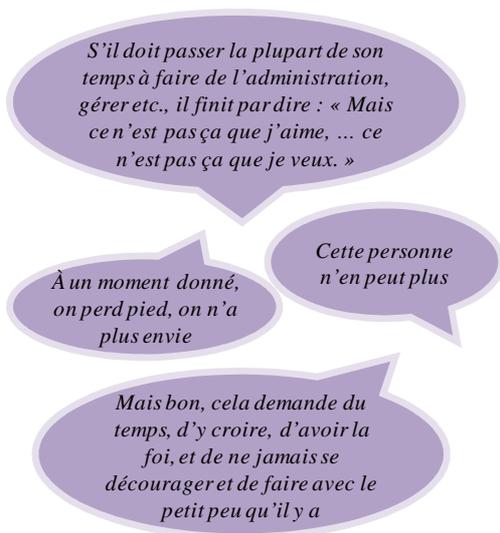
Interfaces avec les autres acteurs du territoire



Disponibilité des bénévoles



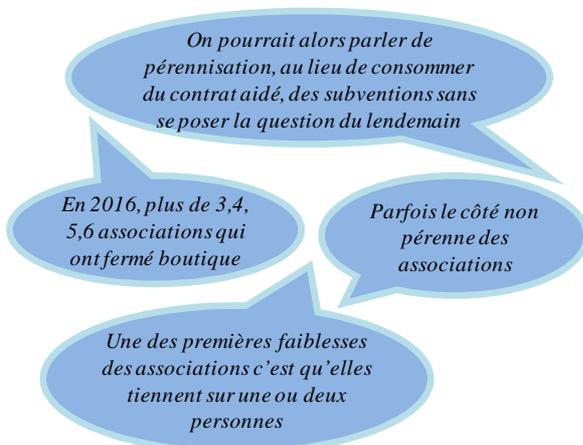
Motivation bénévoles



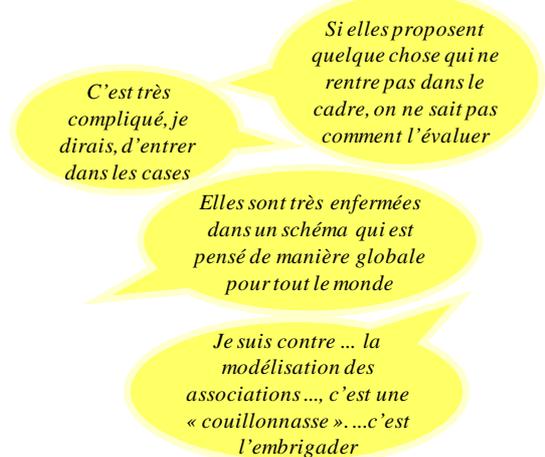
Ressources financières



Manque de stabilité / de pérennité



Modélisation des associations



Nous avons regroupé ces faiblesses identifiées par les autres parties prenantes du territoire et les avons mis en parallèle avec les pistes de progrès qu'ils ont suggéré.

Domaines (interprétation)	Faiblesses identifiées par les acteurs	Pistes de progrès identifiées par les acteurs
Compétences	Organisation interne	- Reconnaître sa capacité d'agir - Acquérir des outils
	Compétences	- Former les dirigeants associatifs
	Dérive	- Former les dirigeants associatifs - Renforcer les contrôles
	Fracture numérique	- Former les dirigeants associatifs - Renforcer les réseaux associatifs
Réseaux	Difficulté de travailler en collectif	- Former les dirigeants associatifs - Renforcer les réseaux associatifs
	Méconnaissance sur les activités associatives <i>(manque de visibilité/notoriété)</i>	- Valoriser les résultats des actions - Promouvoir les activités associatives
	Interfaces avec les autres acteurs du territoire	- Clarifier les interactions sur le territoire - Renforcer les réseaux associatifs
Bénévolat	Disponibilité des bénévoles	- Favoriser le bénévolat
	Motivation bénévoles	- Valoriser le bénévolat
Impacts externes	Ressources financières	- Faciliter les demandes de subventions - Augmenter les aides financières
	Manque de stabilité / de pérennité	- Redéfinir le cadre des associations
	Modélisation des associations	- Redéfinir le cadre des associations

Conclusion intermédiaire

Ces deux études nous ont permis de mieux appréhender le monde associatif bénédictin, nous laissant entrevoir son potentiel mais aussi ses limites.

De recueillir des données qui nous serviront à diagnostiquer, d'un point de vue interne, les compétences stratégiques organisationnelles de ces structures est d'envisager des pistes pour son adaptabilité à l'environnement.

Et au niveau externe, de poser un diagnostic de l'environnement dans lequel évolue les associations bénédictines, pour que ces dernières puissent adapter leur organisation interne pour contribuer au développement du territoire.

Mettre l'accent sur l'un ou l'autre, ne doit pas se faire au détriment de l'autre (interne ou externe). Pour que la ou les stratégies que nous choisirons réussissent, il est nécessaire d'avoir une cohérence entre l'interne et l'externe.

Chapitre 3 : Orientations stratégiques pour un développement territorial réussi

L'Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'intérêt général (ADASI)¹⁰ résume la stratégie comme étant de : « *tout prendre en compte pour mieux décider* ». C'est dans cette optique que nous avons réalisé les deux chapitres précédents. Notre revue de littérature, renforcée par notre étude empirique, nous ont permis de disposer de données recueillies sur le terrain et d'éléments conceptuels. Forts de ces données, nous allons à présent vous proposer notre analyse du milieu associatif en se basant sur l'exemple de St Benoît, afin d'en faire une généralisation, et de proposer des axes stratégiques que nous déclinerons dans un plan d'actions.

1. Associations et développement du territoire : au-delà des concepts, une réalité

La multitude de données disponibles sur notre sujet de recherche, et le foisonnement d'illustrations et de pistes de progrès qui sont apparus lors de nos rencontres, ne peuvent pas être tous abordés dans notre analyse ci-après. Nous avons donc sélectionné ce qui nous est apparu comme étant les paramètres les plus importants pour analyser et comprendre l'apport des associations dans les territoires.

1.1. Le milieu associatif comme terreau du développement territorial

Le développement territorial et le tissu associatif ne peuvent être envisagés isolément. Leur forte interdépendance est due au rôle incontournable qu'a les associations dans le processus de développement du territoire. De part, leurs nombreux atouts (ancrage territorial, connaissance du territoire, utilité sociale, créateur de lien, facilitateur d'intégration...) et des actions qu'elles mettent en place pour répondre aux problématiques de leur territoire d'implantation, les structures associatives forment le socle sur lequel le développement territorial prend son essor.

1.1.1. Ancrage territorial

71 % des associations de St Benoît agissent sur le territoire de la commune et des communes avoisinantes. Cet ancrage dans le bassin de vie illustre que lorsqu'une association se crée, c'est avant tout pour répondre à un besoin du territoire (J. Mengin, 2005).

Pour le délégué du préfet, « *il y a un vrai ancrage de l'association dans le territoire même* » ce qui leur permet d'être « *le bras armé des collectivités et de l'État sur un certain nombre de domaines d'intervention, où l'État n'a pas les moyens de proximité* ».

¹⁰ Guide La boussole stratégique d'un projet d'intérêt général, ADASI, la France s'engage, et Le Rameau-octobre 2016

Et le représentant de la DRJSCS, complète en disant que ce mode de fonctionnement « *répond mieux aux besoins et aux attentes des populations* ».

Pour les associations, le territoire ne se résume donc pas à une zone géographique délimitée, mais représente un espace construit du maillage des ressources propres au territoire sur la base de dynamique endogène (Gumuchian H., Pecqueur B., 2004). Ainsi en mobilisant des groupes sociaux engagés dans la résolution des problèmes territoriaux, elles contribuent au développement territorial.

Dans le cadre de ses missions conférées par la loi NOTRe, le Conseil Économique Social et Environnemental Régional (CESER) de la Réunion a nourri une réflexion sur l'émergence de l'ancrage territorial des politiques publiques pour le développement de la Réunion. Cette recherche a abouti pour la Région Réunion a identifié les avantages de l'ancrage territorial des structures. Pour faire mûrir et partager cette réflexion la Région Réunion et le CESER ont co-organisé les 7 et 8 décembre 2017, les journées de l'Ancrage Territorial "Pensons global, agissons local pour la Réunion".

1.1.2. Connaissance du territoire

Sur les 9 entretiens menés, 6 personnes ont spontanément mentionné les liens de proximité des associations avec le territoire et 4 ont dit que cette proximité était source de « *connaissance du territoire* ». Certains allant même jusqu'à dire qu'« *on ne peut pas égaler les associations sur ce niveau de connaissance, ce niveau d'expertise qu'elles ont du public ou du quartier ou du territoire* ».

Dans son rapport sur les quartiers de la politique de la ville « *Vivre ensemble, vivre grand* » remis au premier ministre, E. Philippe le 26 avril 2018, JL Borloo - ancien ministre de la ville - souligne qu'« *elles représentent un réservoir immense de connaissance des besoins locaux. Elles sont aussi la concrétisation de la gigantesque énergie qui existe dans les quartiers, de la vitalité de l'esprit d'entraide et de l'envie d'améliorer la vie des habitants* ».

Ce « *savoir-faire* » que les associations détiennent est le résultat de ce que Quévit M. et Van Doren P. (2000) ont décrit comme étant « *la prise en compte de la dimension cognitive, la dimension organisationnelle et la dimension territoriale* ».

Cette connaissance du territoire développée par le milieu associatif est sans conteste une de ses compétences stratégiques.

1.1.3. Intelligence collective

L'étude menée auprès des autres acteurs du territoire, a mis en avant que l'association est « *le lieu de croisement des plus grands possibles* », où « *on a de ces richesses en innovation, en feeling qui n'est nulle part ailleurs* ». Cela rejoint l'analyse de T. Beurey (2014) pour qui « *les territoires sont confrontés à un devoir d'inventivité et d'intelligence collective pour bâtir des systèmes d'appui adapté à leur mode de développement* ».

Lors de nos investigations sur le terrain, plus de 80% des dirigeants associatifs nous ont affirmé que leurs structures permettent d'apporter un nouveau service/produit sur le territoire. Cette « *capacité d'innovation des acteurs locaux* » mentionnée dans le rapport JL Borloo (2018), et le résultat de ce que le délégué du préfet fait comme « *constat que la réponse institutionnelle est insuffisante, dans le meilleur des cas, voire parfois on est un peu à côté de la plaque. On va donc aller chercher une offre alternative pour régler le problème.* ». La

gérante de Run'Essence Consulting renchérit en disant « *quand on est conscient des faiblesses et les limites d'un territoire, il nous appartient d'œuvrer pour que ces limites soient dépassées à un moment donné* ».

Ainsi département, préfecture, DRJSCS, la MDA de St Benoît, Run'essence Consulting, la SHLMR, et le représentant de la population, mettent en avant le côté créatif, innovateur des associations, fruits de cette intelligence collective associative, véritable force de proposition pour répondre « *d'une manière originale et mieux adaptée au territoire, aux femmes et hommes du territoire* ».

1.2. Une interdépendance fragile

1.2.1. Travail en réseau peu développé

Cette connaissance du territoire qu'on a vu précédemment, au-delà de répondre à l'objet social de l'association peut être bénéfique à l'ensemble des parties prenantes du territoire, et servir à créer des synergies entre les agents du territoire grâce au partage connaissance des facteurs intrinsèques de l'environnement local. (G. Loinger, M. Tabariés, A. Grondeau; 2006) Cependant, lors des entretiens nous avons noté que l'organisation actuelle des interfaces entre les acteurs du territoire ne favorisait pas ce partage de connaissances. On nous a confié qu'il faut aller « *un peu plus loin dans les rencontres pour que les associations ne travaillent pas de manière cloisonnée* ».

Nous pouvons toutefois souligner les efforts de la Maison des associations (MDA) pour fédérer les associations de la commune et soutenir la vie associative. Grâce à elle, les associations bénédictines peuvent bénéficier d'information et de formation sur la vie associative (avec le soutien de la mairie et de la DRJSCS), mais également de mutualisation.

L'une des personnes nous a confié qu'elle s'était « *rendue compte par exemple que sur St Benoît, peu d'associations étaient inscrites dans les réseaux régionaux. Et donc du coup, elles n'arrivent pas à avoir des projets assez porteurs sur le territoire.* ».

Ce qui corrobore également les résultats de notre étude quantitative sur les associations de St Benoît, où nous avons noté que peu d'associations participent à la co-construction du territoire. Les partenariats avec les entreprises privées sont souvent limités au mécénat. Et encore! Notre enquête auprès des associations nous a montré, qu'il est aujourd'hui de plus en plus difficile d'avoir le soutien des entreprises privées, le sponsoring arrivant bon dernier dans les sources de revenus des associations. Les entreprises privées préfèrent plus faire des partenariats en offrant des conditions avantageuses aux associations (par exemple des tarifs préférentiels pour les associations sportives). Alors que la mise en place de mécénat de compétence (mettre gracieusement à la disposition d'une association un salarié) apporte aux entreprises de nombreux avantages : déduction fiscale, amélioration de leur image, meilleure ancrage dans le territoire, remobilisation des collaborateurs, être plus innovante...

A la Réunion rares sont ceux qui créent cette synergie entre les deux sphères. Nous pouvons cependant noter une rare exception qui est d'ailleurs couronnée de succès, celle de l'association Ti Tang Futé avec les magasins Leclerc (vente aux caisses des magasins de sacs de courses fabriqués avec des tissus récupérés).

Les associations sont peu associées au dialogue territorial, et encore moins pour des expérimentations collectives. Peu sollicitées et prises dans la gestion de la vie de leurs

structures, la mobilisation avec d'autres acteurs, pour réaliser ensemble une solution pour répondre à un enjeu territorial partagé, ne fait pas encore partie des priorités de la gouvernance associative.

Si travailler en réseau pour les associations reste limité, les autres acteurs reconnaissent également de ne pas les associer systématiquement aux projets du territoire, invoquant la méconnaissance des activités de l'ensemble des associations, le manque de stabilité de certaines, dû à la fluctuation des bénévoles. Toutefois, nous restons perplexes et nous nous interrogeons sur l'organisation interne, lorsque dans une même collectivité l'information ne circule pas. C'est ainsi, que nous avons pu constater l'absence de certaines associations dans l'annuaire mairie, alors que ces associations reçoivent des subventions, voire même montent des partenariats avec la commune.

Conscients sans nul doute de se priver d'une richesse incommensurable, les personnes rencontrées lors de notre étude portant sur les autres acteurs du territoire ont, à l'unanimité, citée comme piste de progrès « renforcer les réseaux associatifs ».

1.2.2. Impacts des politiques publiques

Depuis les années 70-80, le *new public management* a adopté un mode de gestion de l'action publique calquée sur la loi du marché, avec des appels à projets mettant en concurrence les associations sous le dogme de mécanismes de régulation et d'arbitrage (JL Laville, A. Salmon; 2015).

Ce nouveau mode de gestion publique basé sur la culture du résultat, conduit les associations à un « *isomorphisme institutionnel* » (B. Enjolras, 1996; JL. Laville, 2010), à « *rentrer dans le carcan* » comme nous le remontaient certaines personnes, limitant de fait leur liberté d'agir.

Parmi les personnes interviewées, certaines sont « *contre la modélisation des associations* », la qualifiant même d'être une « *couillonasse* » qui « *embrigade* » l'action associative.

Et la plupart des acteurs sont conscients que si parfois les associations dévient de leur objet social, en répondant à un appel à projets ne rentrant pas directement dans leur champ d'action, c'est par appât du gain et ainsi assurer à court terme la survie de l'association. Malheureusement cela se fait au détriment de l'objet même pour lequel l'association a été créée. Au travers d'exemples, la DRJSCS nous a prouvé que sur du long terme cela pouvait être néfaste à l'association aussi bien dans son organisation opérationnelle (non maîtrise de compétences métiers par exemple) qu'au niveau de l'essence même de son existence.

1.3. De nouvelles perspectives pour le tandem associations-territoire

1.3.1. Des relations à réinventer

Comme P. Frémeaux (2014) l'avait déjà mis en lumière, nos investigations terrain ont fait apparaître des attentes fortes des collectivités territoriales vis-à-vis des associations pour répondre à des besoins sociaux et sociétaux pour lesquels elles n'arrivent pas à apporter de solution, ou du moins pas de manière satisfaisante.

Ces exigences de plus en plus fortes qui pèsent sur les associations, font apparaître des fragilités dans leur organisation interne, rendant difficile les changements d'échelle. Ces fragilités sont souvent liées au manque de compétence de leurs dirigeants bénévoles (qui ne

sont pas toujours des gestionnaires) et surtout au manque de visibilité de leur situation financière dépendante encore fortement (subventions publiques, première source de revenu pour 87% des associations interrogées) des évolutions des politiques publiques. Ainsi, si l'ensemble des acteurs ont bien cerné la capacité d'agir des associations dans le développement territorial, ils savent également que le mode de fonctionnement actuel ne permet pas d'exploiter ce potentiel.

La reconnaissance du monde associatif au travers la loi ESS de 2014, a fait prendre conscience au plus haut de l'État que *"le secteur associatif est un atout pour la France en raison de sa vitalité. Aujourd'hui, nous devons apporter des réponses adaptées aux associations, et ce rapport d'interpellations légitimes va nous aider à les trouver."*¹¹

Face à cela, « *aujourd'hui, on cherche d'autres voies qui ne sont pas toujours très claires* », nous a-t-on confié, ou encore qu'*« on arrive au bout d'un circuit »* et qu'il faudra demain inventer autre chose, « *changer de modèle associatif* » poursuit encore un autre.

Ce constat R. Muñoz (2014), D. Demoustier (2007) l'ont fait également en prônant l'émergence d'un nouveau système pour notre société.

P. Frémeaux (2014) considère que les collectivités territoriales se doivent de définir un autre cadre pour leur relation avec les associations.

Toutefois, certaines personnes rencontrées mettent en garde, que ces évolutions n'enlèvent pas aux associations l'essence même de « *l'origine de la dynamique associatif de la démarche de la loi 1901, qu'il faut essayer de garder* ». Pour d'autres, « *les associations leur métier ce n'est pas de gagner de l'argent, les associations leur métier c'est de faire vivre les passions et les projets* ».

Pour sa part JL. Laville (2010) continue de nourrir une autre voie pour son projet associationniste, sans absorption par le marché, ni omniprésence de l'État.

Si beaucoup se retrouvent pour dire que les relations associations et action publique doivent être reconsidérées, aucun consensus n'a été trouvé à ce jour.

1.3.2. Nécessité d'être accompagné

En 2014, le rapport ministériel Bocquet-Dumas¹² alertait sur les difficultés du monde associatif.

On est aujourd'hui dans un contexte où « *finis l'amateurisme !* », comme nous le disait la gérante de Run'Essence Consulting.

À la Réunion, comme partout en France, les porteurs de projets et les responsables des associations ont de fortes lacunes dans les savoir-faire qui incombent aux dirigeants associatifs.¹³ Nombreuses sont les personnes rencontrées qui affirment que « *gérer et développer une association est beaucoup plus compliqué que de gérer et développer une entreprise* ». Plus difficile, dans le sens où elles doivent conjuguer des compétences d'ordre social, politique et économique (le « *trilinguisme* » de l'entrepreneuriat social).

¹¹ Yves Blein, député du Rhône, le 14/01/2015 lors de sa présentation du rapport sur la simplification pour les associations au ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

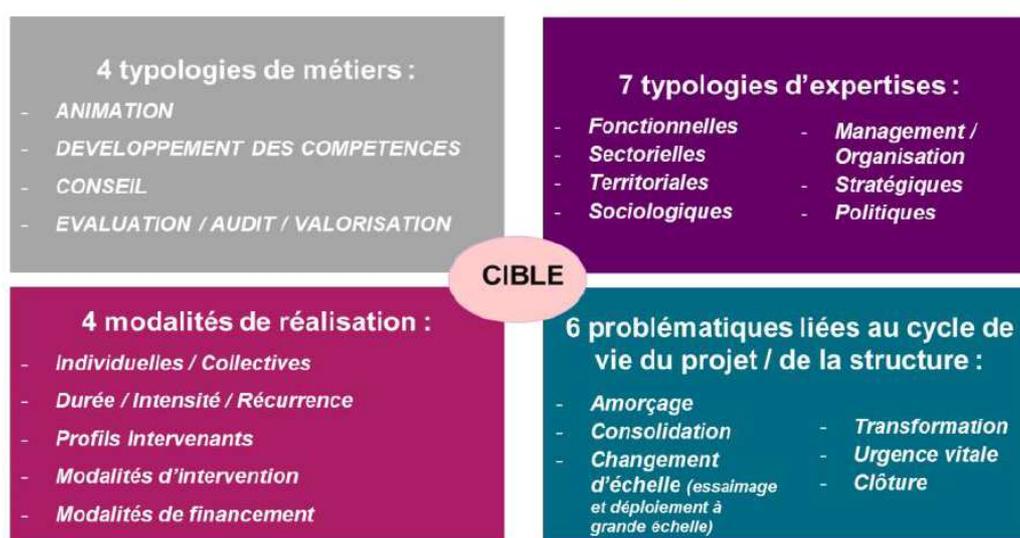
¹² Rapport A. Bocquet- F. Dumas, AN n° 2383 du 20-11-2014 sur *Les difficultés du monde associatif*

¹³ Source : Panorama de l'entrepreneuriat social à la Réunion (janvier 2018)

On se doit alors d'accompagner nos dirigeants d'associations, pour qu'ils soient de véritables managers qui puissent tenir compte des spécificités liées à l'ancrage territorial, la gouvernance, l'environnement sectoriel... de l'association.¹⁴

Ce besoin d'accompagnement, nous a largement été remonté par les associations et leurs partenaires. Cependant sous ce vocable « d'accompagnement » plusieurs déclinaisons sont possibles, en fonction que la cible soit le porteur de projet (accompagnement pour accroître et consolider les compétences des dirigeants associatifs par exemple) ou accompagnement comme appui du projet et du territoire (en phase d'émergence, de création, de développement ou de fin d'activité). De plus, pour appréhender et analyser l'univers de l'accompagnement, il est nécessaire de prendre en compte cinq dimensions¹⁵ :

Les dimensions de l'accompagnement



Conclusion intermédiaire

La confrontation de notre recherche littéraire avec les données recueillies sur le milieu associatif béneictin et son environnement, a permis de déceler dans ses atouts son potentiel, mais également ses limites pour impacter durablement le développement du territoire.

¹⁴ Source : Favoriser la création d'entreprise sociale sur les territoires (Chorum, Cides, Oddysem)- Février 2012

¹⁵ Source : Accompagnement des structures associatives : constats, évolutions et pistes de réflexion – Note 10/07/17 p6 - ADASI.org

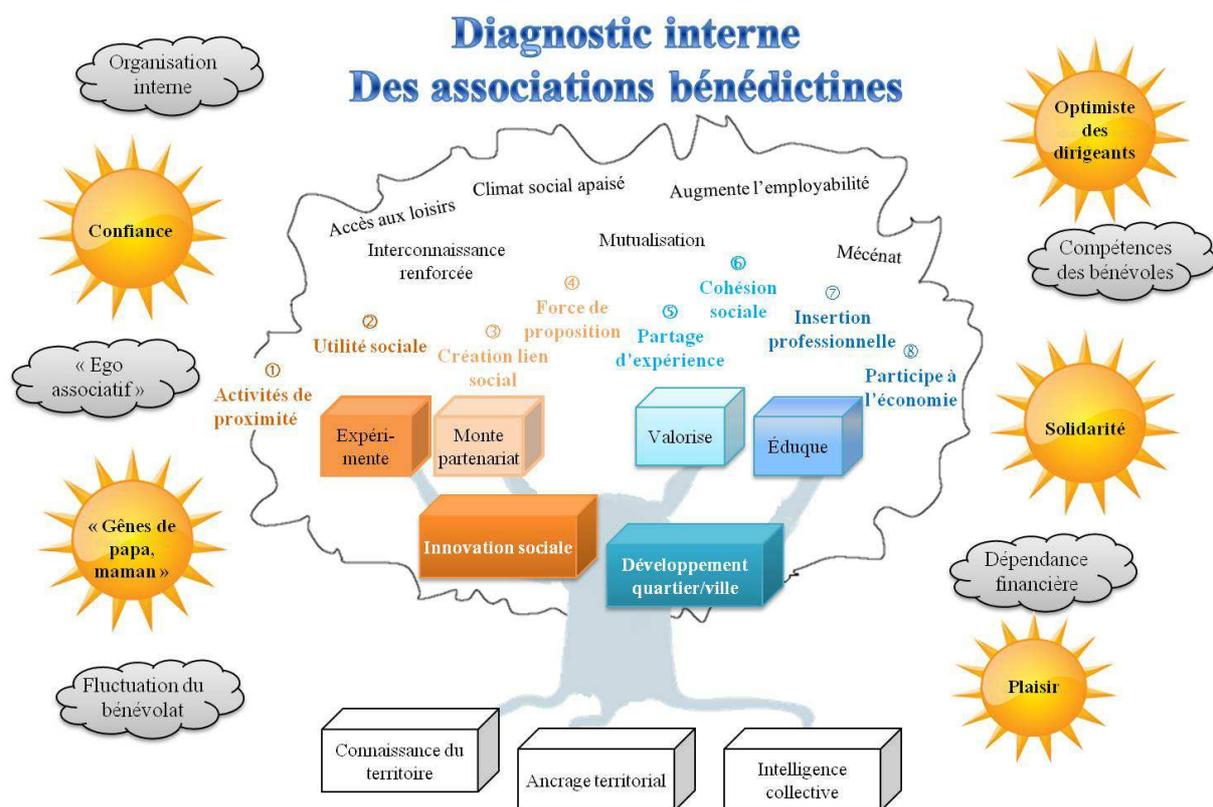
2. Diagnostic du mouvement associatif bénédictin : interne et externe

Nous tenterons dans cette partie de mettre en exergue les forces et les faiblesses internes des associations, ainsi que les menaces et les opportunités présentes dans leur environnement pour intégrer le potentiel associatif dans le processus développement territorial.

2.1. Diagnostic interne

Nos recherches nous ont permis d'élaborer l'arbre de compétences des associations bénédictines qui synthétise leur ressource, leur compétence, leur capacité stratégique. Cette schématisation est dans le but de prendre en compte les compétences distinctives des associations et leur dynamique dans l'élaboration d'options stratégiques.

Les racines (compétence technique et savoir-faire stratégique) et le tronc (capacité de mise en œuvre, organisation interne, infrastructure) sont aussi importants que les branches (domaines d'activités stratégiques) pour la qualité des produits finaux. (JL. Magakian - MA. Payaud, 2007).



Source: PRAHALAD C.K, HAMEL G., « Les grands groupes ne connaissent pas leur métier », *Harvard-L'Expansion*, hiver 1990/1991, p. 37.

2.2. Diagnostic externe

Les données recueillies tout au long de ce travail de recherche, nous ont permis de mieux comprendre l'écosystème dans lequel évoluent les associations bénédictines et réaliser la représentation suivante s'appuyant sur la méthode SPECTRED .

SPECTRED est l'acronyme des différents domaines de l'environnement à prendre en compte pour réaliser une étude complète :

S comme **Social** : Organisation de la société, mode de vie, religion, activité dominante...

P comme **Politique** : Les régimes, stabilité, pouvoir...

E comme **Environnementale** : Géographie, infrastructure, frontière, climat...

C comme **Culturel** : Niveau d'étude, tradition, coutume, art...

T comme **Technologique** : Les réseaux informatiques, la recherche-développement,...

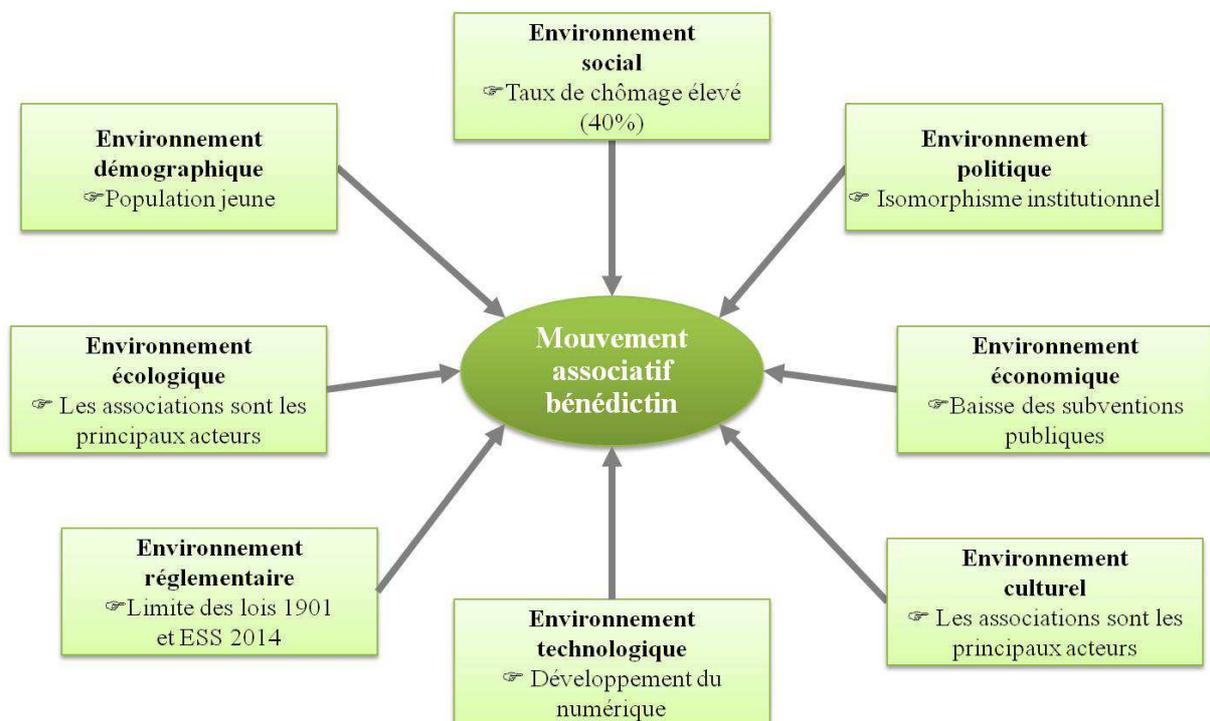
R comme **Réglementaire** : Lois, normes, labels, droit du travail, les contrats...

E comme **Economique** : Cycle, taux d'intérêt, chômage, revenu disponible,...

D comme **Démographique** : Population, espérance de vie, structure population...

Diagnostic externe Des associations bénédictines

Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED ou PESTEL)



2.3. Synthèse diagnostics interne et externe

À ce stade de notre analyse, nous avons identifié les forces et faiblesses internes et les opportunités et menaces du milieu associatif. Pour faire émerger des propositions stratégiques en réponse à notre problématique de départ, nous nous appuyons sur la matrice TOWS ou SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) pour croiser ces données.

Schéma 3.8 La matrice TOWS

		Facteurs Internes	
		Forces (S)	Faiblesses (W)
Facteurs externes	Opportunités (O)	Options stratégiques SO	Options stratégiques WO
		Utilisent les forces pour saisir les opportunités	Minimisent les faiblesses pour saisir les opportunités
	Menaces (T)	Options stratégiques ST	Options stratégiques WT
		Utilisent les forces pour éviter les menaces	Minimisent les faiblesses pour éviter les menaces

Source : @Pearson Education France

Intégration diagnostics interne et externe des associations béneéictines

		Diagnostic interne	
		Forces principales	Faiblesses principales
Grille de synthèse: la matrice SWOT		Forces principales >FO1 Utilité sociale >FO2 Connaissance du territoire >FO3 Optimiste des associations	Faiblesses principales >FA1 Manque de compétences des dirigeants associatifs >FA2 Dépendance aux subventions >FA3 Fluctuation du bénévolat
Diagnostic externe	Opportunités principales >O1 Créateur de lien social >O2 Innovation sociale >O3 Montage de partenariat	Proposition stratégique >PS 1 = Forces 1,2&3 + Opportunités 2&3 Utilité sociale + Connaissance du territoire + Optimiste des associations + Innovation sociale + Montage de partenariat ☛ Faire de l'essaiage	Propositions stratégiques >PS 2 = Faiblesse 1 + Opportunité 3 Manque de compétences des dirigeants associatifs + Montage de partenariat ☛ Favoriser et développer les collaborations territoriales ☛ Renforcer et consolider les compétences des bénévoles
	Menaces principales >M1 Evolutions des politiques publiques >M2 Peu d'interfaces avec les autres acteurs du territoire >M3 Méconnaissance des activités des associations	Propositions stratégiques >PS 3 = Menace 3 + Force 1 Méconnaissance des activités des associations + Utilité sociale ☛ Valoriser le fait associatif >PS 4 = Menace 2 + Force 2 Peu d'interfaces avec les autres acteurs du territoire + Connaissance du territoire ☛ Co-construire le développement du territoire	Propositions stratégiques >PS 5 = Menace 1 + Faiblesse 2 Evolutions des politiques publiques + Dépendance aux subventions >PS 6 = Menace 1 + Faiblesse 3 Evolutions des politiques publiques + Fluctuation du bénévolat ☛ Redéfinir une nouvelle politique publique du mouvement associatif ☛ Favoriser le bénévolat

3. Proposition d'un plan stratégique pour une synergie entre associations et territoire

Les recherches et études faites en amont, nous ont permis d'apporter une analyse pour mieux comprendre les enjeux internes et externes du milieu associatif en général, et à St Benoît en particulier, dans le développement du territoire.

3.1. Axes stratégiques et plan d'actions

3.1.1. Axes stratégiques

Pour nous, l'État n'est pas un acteur comme un autre. Il doit porter un rôle de « *gouvernance territoriale* » (J. Gilly et F. Wallet, 2005). Dans le dernier numéro du panorama de l'entrepreneuriat social à la Réunion, le Mouves indique que « *le support de la puissance publique est absolument indispensable* » et désigne « *les acteurs publics chef d'orchestre d'un maillage territorial* ».

En se basant sur ces principes, et dans l'optique de présenter un plan d'actions aux décideurs du territoire pour que le potentiel associatif contribue au développement territorial, nous retiendrons 3 axes parmi les axes stratégiques qui ont été mis en avant suite à notre synthèse des diagnostics interne et externe.

Axes stratégiques sélectionnées :

1. Renforcer et consolider les compétences des bénévoles
2. Favoriser et développer les collaborations territoriales
3. Redéfinir une nouvelle politique publique du mouvement associatif

3.1.2. Proposition d'un plan d'actions

Axe stratégique	Action	Objectif de l'action	Commentaires
Pilier 1 : Renforcer et consolider les compétences des bénévoles			
Accompagner et former les dirigeants associatifs et bénévoles	Former les dirigeants associatifs et bénévoles - à la gestion projet - au management associatif (comptabilité, fiscalité, marketing, stratégie, gestion des ressources humaines...)	Accompagner les porteurs de projets associatifs dans le processus de professionnalisation et de développement	Cela peut se traduire par : - Modules ponctuelles mises en place par les têtes de réseau (c'est ce qui se fait déjà mais qui est basé sur du volontariat et dépend donc de la volonté et de la disponibilité du bénévole. Néanmoins il faudrait renforcer la communication sur ces dispositifs) - Formations continues (telles que celles proposées par l'IAE de la Réunion : Master en Management des associations ou Licence professionnelle Gestion des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire) -MOOC ¹⁶ (exemple : MOOC : Aller plus loin avec son association, réalisé par AVISE)
	Rendre obligatoire le certificat de formation à la gestion associative (CFGGA) ¹⁷	Harmoniser le socle commun des connaissances à l'adresse des associations	Déployé sur la base du volontariat depuis 2016 par la DRJSCS (10 diplômés en 2016; 18 diplômés en 2017 ¹⁸), ce dispositif gagnerait à être obligatoire (exemple : formation obligatoire pour toute association qui se crée dans un délai de 18 mois)

¹⁶ MOOC : Acronyme de l'anglais Massive Open Online Course, cours en ligne ouvert et massif

¹⁷ Le certificat de formation à la gestion associative (CFGGA) est également un outil de maîtrise des principes généraux d'organisation et de fonctionnement d'une association : administration, réglementation, fiscalité, comptabilité, méthodologie de projet... Cours de formation en alternance, il confère aux titulaires des connaissances et compétences nécessaires pour assurer la gouvernance d'une association (Source : Note de la DRJCS concernant la vie associative en date du 10/07/18)

¹⁸ Source : Rapport d'activités 2017 DRJSCS - Programme 163 –Vie associative

Axe stratégique	Action	Objectif de l'action	Commentaires
Pilier 1 : Renforcer et consolider les compétences des bénévoles (suite)			
Externaliser certaines missions associatives	S'appuyer sur des têtes de réseaux	Mutualiser des ressources pour renforcer les compétences internes	Développer les Maisons des associations et autres têtes de réseau sur le territoire et renforcer les missions de base (plaidoyer, mise en réseau et opérateur) de celles existantes en proposant aux associations des missions à plus forte valeur ajoutée (ingénierie, projets, accompagnement) ¹⁹
	Faire appel à des groupements d'employeurs		Promouvoir auprès des dirigeants associatifs le concept des groupements d'employeurs
	Avoir recours au mécénat de compétence		Accompagner et diffuser les pratiques du mécénat de compétence
Disposer de centres de ressources et d'outils	Transmettre aux associations un kit de fonctionnement dès leur création (voire lors de l'amorçage de la création de l'association)	Faciliter la gestion quotidienne et les missions générales associatives	Le site associations.gouv.fr propose déjà un kit gratuit ²⁰ qui recense toutes les informations ainsi que les documents et modèles utiles pour créer et administrer une association. Malheureusement peu d'associations le savent. Il faut donc privilégier une démarche pro-active, où on "pousse" l'information vers les acteurs associatifs
	Acquérir un logiciel de gestion d'association (gestion des membres, des adhésions, d'un site internet, de la communication, des paiements et collecte de fonds en ligne, de la comptabilité, événement...).	Faciliter le fonctionnement de l'association et améliorer la traçabilité (pour la transmission aux futurs membres, pour fournir des justificatifs)	Exemple de logiciel : Pep's Up, Gestasso, Kanasas... <u>Limites</u> : 1- Ces logiciels sont souvent payant (ceux gratuits tel que "Gestion d'Associations ou de Syndicats") ont des fonctionnalités limités 2- Cela nécessite une implication des bénévoles pour la maîtrise et l'actualisation régulière des données

¹⁹ Etude sur l'accompagnement des têtes de réseau associatives, Eurogroup Consulting (2016)

²⁰ <https://www.associations.gouv.fr/kit-gratuit.html>

Axe stratégique	Action	Objectif de l'action	Commentaires
Pilier 1 : Renforcer et consolider les compétences des bénévoles (suite2)			
Disposer de centres de ressources et d'outils (suite)	Financer (une partie ou en totalité) les investissements liés au numérique dans le cadre de projets associatifs	Accompagner le développement numérique des associations	Accompagner la transformation numérique des entreprises est un enjeu pour La Région Réunion, qui pourrait être étendu aux associations.
Pilier 2 : Favoriser et développer les collaborations territoriales			
Co-construire le développement du territoire	Associer les associations à toutes les étapes du développement du territoire	Optimiser les atouts de l'ensemble des parties prenantes (grâce à une meilleure interconnaissance créer une synergie et éviter les dérives)	- A l'instar de ce qui est fait par la préfecture grâce à son système d'ingénierie de la politique de la ville ou pour le sport entre la Région et le département - S'appuyer sur le kit pratique "Co-construction territoriale" créé par Le RAMEAU (disponible en open source)
	Déployer une ingénierie territoriale (animation du dialogue territorial, accompagnement des partenariats, et accompagnement des expérimentations collectives)	Développer les formes de co-construction (aller au-delà du partenariat entre organisations)	En Franche Comté, ils ont développé un programme d'accompagnement "émergence" via lequel est organisé un partage expérience en apportant aux territoires leur ingénierie territoriale
Améliorer l'interface entre associations et les autres acteurs du territoire	Mettre en place un "guichet unique associations"	Simplifier les relations associations et autres acteurs du territoire	Certaines municipalités l'ont mis en place mais cela reste limité à leur champ de compétence. La Région Réunion a mis en place "un guichet unique" dans le cadre de son dispositif SRDEII
	Organiser des forums de la vie associative	Faciliter l'accès à l'information et créer du lien entre les acteurs	Projet d'un forum des associations à la MDA de St Benoît en partenariat avec la DRJSCS (prévu en début 2019)
	Créer un observatoire des associations	Améliorer la connaissance des acteurs du territoire et faciliter le travail collaboratif	Sur le modèle de l'observatoire de la parentalité (CAF) : cartographier les associations, leurs évolutions et leurs interactions sur le territoire Ou développer à toutes activités associatives COMmunecter.org. : moteur de recherche territorial, réseau social et outil de gouvernance horizontale

Axe stratégique	Action	Objectif de l'action	Commentaires
Pilier 2 : Favoriser et développer les collaborations territoriales (suite)			
Structurer le réseau associatif	Soutenir le développement de têtes de réseaux (groupements, unions, collectifs ou fédérations associatives...)	Avoir des référents associatifs compétents (intermédiaires entre associations et les autres acteurs du territoire)	Exemple en 2017 la DRJSC a accompagné le CRAJEP et a pour projet en 2018 de créer des collectifs d'associations intervenant en politique de la ville et des conseils citoyens
	Organiser au plus près des territoires une politique d'accompagnement des acteurs relais	Favoriser leur mise en réseau, renforcer la coordination des politiques publiques dans ce domaine et des collaborations inter associatives	La Mission d'accueil d'information des associations (MAIA) élargie aux acteurs de terrains, aux collectivités locales et aux pouvoirs publics est un des outils de coordination des politiques d'accompagnement des structures associatives.
Pilier 3 : Redéfinir une nouvelle politique publique du mouvement associatif			
Favoriser dans la durée les soutiens publics	Privilégier les conventions pluriannuelles	Pérenniser l'action associative et améliorer la conduite des projets de l'association	Exemple : A St Denis communication aux associations en novembre de l'année N-1
	Communiquer aux associations au plus tôt les subventions allouées pour l'année N		
	Accompagner les changements d'échelle	Aider au développement des structures associatives	-Impulser les Dispositifs Local d'Accompagnement - DLA (exemple avec Réunion active) Limite du DLA : réservé uniquement aux associations (et autres structures de l'ESS) employeuses - excluant ainsi les structures en phase d'amorçage -Profiter de l'accélérateur national French Impact ²¹ lancé en 2018
	Adapter les outils aux besoins des associations	Simplifier les parcours des porteurs de projets	Mutualiser le dossier administratif des associations pour éviter les duplications chaque année.

²¹ Une ambition nationale d'accélération de l'innovation sociale pour permettre aux initiatives locales qui répondent aux défis sociétaux de devenir des solutions nationales.

Axe stratégique	Action	Objectif de l'action	Commentaires
Pilier 3 : Redéfinir une nouvelle politique publique du mouvement associatif (suite)			
Eduquer aux valeurs associatives	Inclure dans les programmes scolaires initiations au bénévolat et réalisations de projets associatifs	Favoriser l'engagement des jeunes et renouveler le bénévolat associatif	Exemple : - Association Busin'ESS - l'Education Nationale du Canada
	Promouvoir l'engagement des jeunes		Créer des espaces d'échanges entre jeunes bénévoles (sur le modèle du parlement des enfants ou conseils municipaux de jeunes)
Valoriser le bénévolat	Mettre en œuvre le compte engagement citoyen (voire rendre le dispositif plus favorable aux salariés sur la durée et la rémunération)	Motiver et fidéliser les bénévoles	Bien que valider en 2017, le dispositif est en attente de déploiement
	Mettre en avant ceux qui s'engagent		Pistes : Remise de médailles, comme celle du ministère chargé des sports et de la jeunesse, ou de prix particuliers comme le prix « Jeune et Bénévole », qui récompense les témoignages en faveur du bénévolat de jeunes de 15 à 25 ans
	Instaurer une semaine nationale de l'engagement	Promouvoir le bénévolat	Médiatiser l'engagement associatif pour susciter des vocations.

3.2. Limites des préconisations

Lorsque l'on pose une stratégie d'autres points sont importants :

- Une stratégie doit être cohérente à 3 niveaux : interne (être adaptable au niveau opérationnel), externe (harmonies des décisions avec l'écosystème) et enfin temporelle.
- Une prise en compte de l'ensemble des faiblesses et des menaces identifiées lors des diagnostics internes et externes (pour les éviter dans la mesure du possible ou à minima minimiser leurs impacts.)
- La dualité de sa formulation (réalisation du diagnostic et les axes stratégiques retenus) et sa mise en œuvre (la communication pour susciter l'adhésion des parties prenantes et sa déclinaison)
- Comme M.-H. De Sède (2002) le précise, "*le diagnostic et la décision permettant de maîtriser un problème depuis sa formulation jusqu'à sa résolution doivent s'inscrire dans un continuum et ne pas être soumis à des ruptures*".

Ce potentiel associatif latent que nous avons identifié est une ressource. Et comme toute ressource, elle se caractérise par sa position, sa constructibilité, sa complexité systémique, son sens et sa temporalité et est soumise à un cycle de vie. (H. Gumuchian, B. Pecqueur, 2007). Ainsi, l'ingénierie territoriale nécessaire au déploiement du plan d'actions proposé est à mettre en perspective avec le contexte actuel.

D'autre part, ce plan d'actions repose en grande partie sur nos constats terrain qui ont mis en avant que la connaissance du territoire par les associations, son ancrage territorial et l'intelligence collective qui l'anime, lui permettent d'être force de propositions et d'apporter des réponses innovantes à des problématiques de territoire.

Mais pour que les transformations d'un territoire puissent se faire, il faut avoir une *«approche systémique de changement»*. Cette dynamique à l'échelle microsociale, doit être accompagnée de changements d'échelle tant au niveau macrosociale (notamment une volonté institutionnelle de changer en déployant des dispositifs nationaux sur l'accompagnement et l'innovation sociale) qu'au niveau mésosocial (réseau militant du changement : motivation pour le territoire, et structuration des réseaux locaux et nationaux). (F. Annette, 2017) ²²

Une stratégie se construit en trois temps : d'abord comprendre, ensuite décider et enfin agir.²³

Comprendre, nous avons essayé de le faire lors de notre revue de littérature et de manière empirique en recueillant des données sur le terrain.

Décider, nous venons de proposer un canevas d'aide à la décision. (Tout en étant bien conscients que cette réflexion stratégique n'est que le prélude à l'arbitrage).

Agir, est ce que nous souhaitons faire aux côtés des décideurs publics et autres acteurs en lien avec le milieu associatif, pour que le plan d'actions proposé devienne une feuille de route pour le développement de notre territoire.

Dans le cadre de notre mémoire, nous ne pouvions explorer l'ensemble des axes stratégiques qui permettraient aux associations de contribuer au développement territorial. Nous avons fait le choix de retenir que 3 axes pour lesquels nous avons élaboré un plan d'actions.

La mise en œuvre des actions, l'évaluation et la communication de leur impact, sont les clés pour pérenniser et autogénérer le développement territorial.

²² Thèse de Frédéric Annette, schémas de modélisation du processus et des conditions de transformation d'un territoire par les échelles d'observation sur l' ESS

²³ Guide La boussole stratégique d'un projet d'intérêt général, octobre 2016

Conclusion

Pour conclure, nous soulignerons les apports principaux de cette recherche par rapport à notre problématique de départ. Toutefois, nous nuancerons les résultats apportés tant sur le plan conceptuel que sur la méthodologie déployée. Et pour finir, nous vous inviterons à explorer d'autres pistes de réflexion.

L'enjeu principal de ce mémoire pour nous était double. Tout d'abord, il avait pour ambition d'appréhender le potentiel des associations dans le but d'en faire un levier d'avenir pour le développement territorial. Et d'utiliser le savoir-faire et la capacité d'innovation sociétale des associations comme moteur du développement territorial, pour que les expérimentations menées puissent être modélisées, essaimées et déployées avec plus d'acteurs et à grande échelle.

Au terme de cette recherche, nous avons une meilleure vision des dynamiques associatives mais aussi des obstacles auxquelles elles doivent faire face dans son déploiement pour le développement du territoire.

Au travers notre revue de littérature, nous avons constaté qu'aujourd'hui encore plus qu'hier, le terme de "territoire", couvre bien au-delà de frontières géographiques (locales, régionales, nationales, et internationales). Le territoire ne désigne pas seulement un espace de ressources naturelles et construites, mais est un lieu de vie évolutif. Il est organisé de manière transversale par et pour les groupes d'acteurs qui l'occupent.

Les acteurs du territoire sont nombreux, chacun agissant selon des enjeux qui lui sont propres et interagissent dans les méandres des liens familiaux, sociaux et professionnels.

Parmi les parties prenantes, l'État a un rôle particulier, à la fois acteur du territoire, mais aussi l'impactant de l'extérieur par ses décisions. Du fait de sa progressive reconnaissance institutionnelle par les lois de décentralisation, le développement territorial apparaît aujourd'hui comme une forme de pilotage de développement d'un territoire par une institution décentralisée. Cependant, le positionnement de l'action publique dans la régulation du territoire est sujet à controverse.

Dès son origine, le mouvement associationniste a pris ses racines dans l'insuffisance des réponses du territoire face aux besoins de la population. Les associations apportent alors des solutions innovantes là où, l'État et les entreprises privées n'ont pu satisfaire les citoyens.

Interface entre la population et l'État, l'association joue un rôle central dans le développement territorial. Nonobstant les personnes qui la composent, sa place dans la société dépend avant tout de ses relations avec les pouvoirs publics.

Une connaissance terrain fine, capitalisée par l'intelligence collective, permet au secteur associatif d'avoir une capacité d'action innovante sur le territoire. La création de nouveaux liens entre les acteurs du territoire, une approche mixte et la structuration des interfaces sont d'autant de facteurs facilitateurs pour la contribution des associations au développement territorial.

Dans le contexte actuel, les entités composant le territoire ont pris conscience qu'ils ne pouvaient apporter seuls une réponse à son développement. La co-construction apparaît alors comme un nouveau modèle de l'émergence de réponses territoriales innovantes. La multiplicité des liens créés entre les parties prenantes, permet alors d'avoir une vision systémique du développement territorial, de laquelle découle toute une panoplie de moyens d'actions. Toutefois, cette vision positive de la co-construction doit être nuancée par les nombreuses contraintes opérationnelles (volatilité des personnes engagées dans la démarche collaborative, déséquilibre dans les jeux de pouvoir des acteurs, temporalité de la démarche...).

Ces éclairages conceptuels ne permettant pas de répondre à notre problématique, nous avons réalisé une recherche empirique de type exploratoire sur le territoire de St Benoît, en mode inductif dans l'objectif d'établir une généralisation.

Les données terrain recueillies au moyen d'une enquête quantitative auprès des associations de St Benoît et des entretiens semi-directifs réalisés avec d'autres acteurs du territoire, nous permettent d'établir un état des lieux du mouvement associatif bénédictin.

Les atouts indéniables des associations, nous confirment le potentiel associatif dans le développement territorial, mais dans le même temps, l'étude nous a fait prendre conscience de ses fragilités.

L'analyse des données terrain, nous a conduits à poser un diagnostic interne du tissu associatif bénédictin. Le principal enseignement qu'il en ressort, concerne les compétences distinctives des associations, constituées par leur connaissance du territoire, leur ancrage territorial, et leur intelligence collective.

Le diagnostic externe réalisé permet de dégager les opportunités du milieu associatif (principalement : créateur de lien social, porteur d'innovation sociale, montage de partenariat) et les menaces auxquelles elles doivent faire face (telles que l'évolution des politiques publiques, les interfaces limitées avec les autres acteurs du territoire et la méconnaissance des activités des associations).

L'intégration de ces analyses interne et externe a fait émerger plusieurs axes stratégiques permettant de répondre à notre problématique de départ. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons limité notre exploration à 3 des pistes suggérées, en nous appuyant sur les axes stratégiques suivants:

1. Renforcer et consolider les compétences des bénévoles
2. Favoriser et développer les collaborations territoriales
3. Redéfinir une nouvelle politique publique du mouvement associatif

Pour que ce travail de recherche dont l'objectif était d'élucider les dynamiques associatives contribuant au développement territorial, puisse être exploité et mis en œuvre par les décideurs du territoire, nous proposons à la fin de notre analyse un plan d'actions concret à déployer sur le territoire.

Toutefois, si ces propositions sont de réelles pistes pour le déploiement du potentiel associatif dans la pérennisation d'un développement territorial qui s'autogénère, nous restons conscients que les écueils restent nombreux et que des postulats de base (tel que d'adopter une vision

systémique pour tout projet impactant le territoire) doivent être posés quelles que soient les choix de stratégie de développement territorial.

Cette recherche nous a confortés dans le rôle essentiel des associations sur le territoire et de son potentiel pour le développement territorial. Cependant cela a mis également en lumière, les difficultés internes et externes pour des structures associatives de développer leur modèle à plus grande échelle. Pour nous, il est du devoir des pouvoirs publics de créer des conditions favorables pour mieux intégrer les associations au développement territorial et faciliter leur organisation interne pour renforcer leurs plus-values. Ainsi adviendra, le temps d'un travail collaboratif où le mouvement associatif pourrait faire profiter de son expertise à l'ensemble des domaines et des acteurs du territoire, et ainsi créer un cercle vertueux d'une ingénierie territoriale au service du développement du territoire.

Une des limites de cette étude réside dans le choix du terrain de recherche : St Benoît. St Benoît, n'est sans doute pas la ville la plus représentative pour établir une généralisation. Cependant en tant qu'acteur du milieu associatif de St Benoît, ce choix, outre le fait de faciliter l'accès aux données d'entrée de notre étude, s'est révélé fort pertinent puisqu'il nous a permis de mieux cerner le potentiel du tissu associatif sur le territoire, ses besoins et ses atouts. Et grâce à la Maison des associations de St Benoît, la DRJSCS et la mairie de St Benoît, les résultats de cette étude pourront être utilisés pour favoriser et développer les collaborations territoriales (axe stratégique n°2 que nous avons proposé), avec l'organisation d'un forum régional des associations qui se déroulera en 2019 à St Benoît.

Dans le cadre de notre master en management des associations, nous avons tout naturellement choisi d'explorer le développement territorial sous le prisme associatif. Les associations sont certes un des acteurs incontournables dans le développement du territoire, mais son pouvoir d'agir est limité. Pour aller, plus en profondeur sur l'ensemble des leviers et poser une stratégie de développement territorial global, il conviendrait à notre sens d'étudier l'imbrication de l'ingénierie territoriale (combinaison de pilotage institutionnel, conduite de projets multi-sectoriels, gestion financière et participation multi-acteurs) avec une vision systématique des enjeux d'un territoire (comportant les différents échelles de territoires, les parties prenantes du territoire et les domaines d'action). A notre sens, la stratégie de développement territorial systémique serait à articuler à partir du triptyque : connaissance territoriale, gouvernance territoriale, ingénierie territoriale.

Bibliographie

Ouvrages

ABDELMALKI L., DUFOURT D., KIRAT T., REQUIER-DESJARDINS D. (1996), *Technologie, institutions et territoires : le territoire comme création collective et ressource institutionnelle*, in PECQUEUR B., *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, éditions l'Harmattan.

AGLIETTA M. (1997- réédition), *Postface- Régulation et crise du capitalisme*, Odile Jacob
BENKO G. et LIEPIETZ A., 1992, *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, PUF

AOKI M. (2001), *Toward a comparative institutional Analysis*, Massachusetts Institute of Technology Presse

BADIE B. (1994), *Le Développement politique*, Economica, XI

BARDIN L. (1979), *L'analyse de contenu*, Presses universitaires de France, (deuxième édition, 1991)

BAUELLE G., GUY C., MERENNE-SCHOUMAKER B. (2011), *Le développement territorial en Europe. Concepts, enjeux et débats.*, Presses Universitaires de Rennes, collection Didact Géographie.

BOBBIO N., 2007 (1990), *Le futur de la démocratie*, Le Seuil

BRUNET R., FERRAS R. ET THERY H. (1992), *Les Mots de la géographie, dictionnaire critique*, coll. Dynamiques du territoire.

CAMAGNI R (2004) *Natural and cultural resources and the role of the local milieu : towards a theoretical interpretation*, in CAMAGNI R ,MAILLAT D., MATTEACCIOLI A. (2004), *Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local*, Gremi, Edes

CHANIAL P., JL. LAVILLE (2006), *Associationnisme*, in JL. LAVILLE & AD. CATTANI, *Dictionnaire de l'autre économie*, Gallimard.

CHAUVIÈRE M. (2001), *Introduction. Associations et pouvoirs publics: entre autonomie et instrumentation, Actions associatives, solidarités et territoires*, Actes du colloque de Saint-Étienne.

CORRADO F. (2007), *Le traitement des ressources dans la politique du développement local: le cas de la ville de CASERTA*, in *Les dynamiques territoriales débats et enjeux entre les différentes approches pluridisciplinaire*, XLIIIème colloque de l'ASRDLF, Grenoble-Chambéry, 11,12,13 juillet 2007

DE SEDE M.-H. (2002), *Géographie, territoires et instrumentation : état des lieux, réflexions épistémologiques et perspectives de recherche*. Besançon : Université de Franche-Comté, habilitation à diriger des recherches

DEMOUSTIER D. (2007), *L'économie sociale et solidaire et le développement local*, in CHOPART JN. , NEYRET G. et RAULT D., *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Collection Recherches, La Découverte

DENIEUIL PN - LAROUCSI H (2005), *Le développement social local et la question des territoires* , L'Harmattan

DI MEO G. (1996), *Les territoires du quotidien*, L'Harmattan.

DUMÉZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert

FREMEAUX P. (2014), *Quand les territoires soutiennent l'économie sociale et solidaire*; in JANY-CATRICE F., MATYJASIK N., MAZUEL P., "*Économie sociale et solidaire- De nouveaux référentiels pour tempérer la crise*", Institut de la gestion publique et du développement économique, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, collection Gestion publique

GILLY JP., PECQUEUR B. (1995), *Régulation et territoire* in BOYER R., SAILLARD Y., *Théorie de la régulation : état des savoirs*, La Découverte

GINET P. (2007), *Bifurcation de trois trajectoires rurales sous influence périmétropolitaine : la vallée de la Marne entre Champagne, Perthois et Vallage* , Actes du colloque international « *Héritages et trajectoires rurales en Europe* », Mutations des Territoires en Europe

GUMUCHIAN H., PECQUEUR B., (2004), *La notion de ressource territoriale* , Montagnes Méditerranéennes

GUMUCHIAN H., PECQUEUR B., (2007), *La ressource territoriale* , Economica.

HABERMAS J. (2000), *Après l'État-nation, une nouvelle constellation politique*, Gallimard.

HUNTINGTON S. (1968), *Political Order in Changing Societies*, New Haven : Yale University Press, XI

JAKOBI JM., SALES-WUILLEMIN E. (1994), *Les méthodes utilisant le langage*, in : GHIGLIONE R., RICHARD JF, *Cours de psychologie tome 4 : Mesures et Analyses*, Dunod

JANIN C., GRASSET E., LAPOSTOLLE D., TURQUIN E. (2011), *L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ?*, Broché

LAVILLE JL. (2005), *L'économie sociale et solidaire en France*, in LAVILLE JL., MAGNEN JP., DE FRANÇA FILHO GC. & A. MEDEIROS (dir.), *Action publique et économie solidaire*, Erès.

LAVILLE JL. (2010), *Politique de l'association*, Seuil

LAVILLE JL, SALMON A. (2015), *Associations et action publique*, collection Solidarité société, Desclée De Brouwer

- LEBRET JB. (1945) *Principes pour l'action*, Économie et Humanisme
- LEVY J. (2003), *Territoire* in LEVY J., LUSSAULT M. *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin
- MAGAKIAN JL.- PAYAUD MA (2007), *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*, Fiche 25, Breal
- MARTY F., TROSA S. ET VOISIN A. (2006), *Les partenariats public-privé*, La Découverte.
- MENGIN J. (2005), *Economie sociale et développement local*, cahier coordonné par DEMOUSTIER D. Collection "*Entreprendre autrement - les cahiers de l'économie sociale*", L'Harmattan
- MUÑOZ R. (2014), *Bilan de l'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire en Amérique latine et défis pour l'avenir*, in JANY-CATRICE F., MATYJASIK N., MAZUEL P., "*Économie sociale et solidaire- De nouveaux référentiels pour tempérer la crise*", Institut de la gestion publique et du développement économique, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, collection Gestion publique
- NICOLAÏ A. (1960) , *Comportement économique et structures sociales*, PUF
- PECQUEUR B., 2005, *Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du Sud* in B. ANTHEAUME B., GIRAUT F., *Le territoire est mort, Vive les territoires !*, IRD Éditions
- PECQUEUR B (2000 - 2ème édition), *Le développement local*, Syros
- PORTER M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions
- QUÉVIT M. et VAN DOREN P. (2000), *La dynamique des milieux innovateurs dans un contexte urbain de reconversion industrielle : le cas Charleroi*, in CREVOISIER O. et CAMAGNI R., *Les milieux urbains : innovation, systèmes de production et ancrage*, Gremi, Irer, Edes
- RAFFESTIN C. (1980), *Pour une géographie du pouvoir*, LITEC
- RIFKIN J (2011), *Une nouvelle conscience pour un monde en crise. Civilisation de l'empathie*, Les Liens Qui Libèrent
- ROUSSEAU D. (2015), *Radicaliser la démocratie : Propositions pour une refondation*, Le Seuil
- SAINSAULIEU R. (2001), *Des sociétés en mouvements. La ressource des institutions intermédiaires*, Desclée de Brouwer
- SALES-WUILLEMIN E. (2006), *Méthodologie de l'enquête*, in BROMBERG M., TROGNON A. *Psychologie Sociale 1*, Presses universitaires de France

TOCQUEVILLE A. (1981), *De la démocratie en Amérique*, Garnier-Flammarion

TREMBLAY DG., VAN SCHENDEL V.(2004), *Économie du Québec : Régions, acteurs, enjeux*, Saint-Martin

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica

Articles

ANTHEAUME B., GIRAUT F. (2006), "Le territoire est mort, vive le territoire ! une (re)fabrication au nom du développement", *Tiers-Monde*, tome 47, n°185

ARROW K. (1972), "Gifts and exchanges", *Philosophy & Public Affairs* 1.4

BEUREY T. (2014), "Développement des territoires", *Wikiterritorial (CNFPT)*, <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr>

CAMAGNI R. (2006), "Compétitivité territoriale : la recherche d'avantages absolus", *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome XLV,(1), De Boeck Supérieur

D'AQUINO, P. (2002), "Le territoire entre espace et pouvoir : pour une planification territoriale ascendante", *L'Espace géographique*, tome 31

DEMOUSTIER D. (2010), "Économie sociale et solidaire et régulation territoriale. Etude sur quatre zones d'emploi en Rhône-Alpes", *Géographie, Économie, Société*, vol.12, n°1

DENIEUIL PN (2008), "Développement social, local et territorial : repères thématiques et bibliographiques sur le cas français", *Mondes en développement*, 2008/2, n° 142

ENJOLRAS B. (1996), "Associations et isomorphisme institutionnel", *RECMA*, n°261

FREEMAN RE. (1984), "Strategic Management : a Stakeholder Approach", *Pitman Series in Business and Public Policy*

FRIEDBERG E. (1992), "Les quatre dimensions de l'action organisée", *Revue française de sociologie*, 33-4

GILLY JP., PERRAT J. (2003), "La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale", *Cahiers du GRES* 2003-5

GILLY JP., WALLET F. (2005), "Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des Pays en France", *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, décembre,(5)

GRANOVETTER M. (1973), "The strength of weak ties ", *American Journal of Sociology*, vol. 78, p. 1360-1380.

LAMARA H. (2009), "Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales", *Développement durable et territoires*

- LOINGER G., TABARIES M., GRONDEAU A. (2006), "Activités de haute technologie et territoires de métropolisation. Le cas de l'Île-de-France", *Les Annales de la Recherche Urbaine* n°101, numéro thématique : Economies, connaissances, territoires
- LELOUP F., MOYART L. , PECQUEUR B. (2005), "La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?" *Géographie, économie, société*, Vol. 7,(4)
- MAATAOUI M. (2016), "L'homme enraciné dans son territoire est porteur de tout changement", *Echos communication*
- MARCH JG., OLSEN JP. (1990), "Rediscovering institutions, the organizational basis of politics", *The Free Press*
- MENAGE P. (2014) , "Comprendre la compétitivité territoriale : différences avec l'attractivité territoriale et rôle des réseaux d'acteurs", *Wikiterritorial (CNFPT)*, <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr>
- MERCIER G. (1989). « Offre et demande sociale », *EspacesTemps*, n 40-41,
- MOINE A. (2006), "Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie", *L'Espace géographique* 35(2), 115-132
- NORTH D. (1994), "Economic Performance Through Time", *American Economic Review*, 84 (3), juin
- ORLEAN A. (2002), "Le tournant cognitif en économie ", *Revue d'économie politique* 112.5
- PASSERON JC (1993), "Anthropologie et sociologie", *Raison présente*, 108, 4ème trimestre
- PROULX J., BOURQUE D., SAVARD S (2005), "Les interfaces entre l'État et le tiers secteur au Québec", *Cahiers de l'ARUC-ES*, n°C 01-2005.
- SIMON H. (1959), "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science", *American Economic Review*, 49, n° 1, p. 253-283
- TABARIÈS M. (2005), "Les apports du GREMI à l'analyse territoriale de l'innovation ou 20 ans de recherche sur les milieux innovateurs", Matisse, *Cahiers de la Maison des Sciences Économiques* 2005.18
- TERNAUX P. (2010), "Une approche systémique des dynamiques territoriales", *Revue Canadienne des Sciences Régionales*, Vol.33
- TORRE A. (2009), "Retour sur la notion de Proximité Géographique", *Géographie Économie Société*, 2009/1, Vol. 11
- ZIMMERMANN JB. (2005), "Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial", *La Revue de l'Ires*, 47

Rapports et études

Synthèse de l'étude "*Favoriser la création d'entreprises sociales sur les territoires - Panorama et bonnes pratiques de dispositifs d'appui à l'émergence, au développement et à la pérennisation des entreprises de l'ESS*" (Chorum, Cides, Oddysem)- Février 2012

Rapport Y. Blein, *Simplification pour les associations*, 2014

Rapport A. Bocquet- F. Dumas, AN n° 2383 du 20-11-2014 sur *Les difficultés du monde associatif*, 2014

Référentiel co-construction territoriale, Le Rameau, Novembre 2016

Guide La boussole stratégique d'un projet d'intérêt général, ADASI, la France s'engage, et Le Rameau, Octobre 2016

Etude sur l'accompagnement des têtes de réseau associatives, Eurogroup Consulting, 2016

Accompagnement des structures associatives : constats, évolutions et pistes de réflexion – Note 10/07/17 - ADASI.org

Panorama de l'entrepreneuriat social à la Réunion (janvier 2018) - Réalisée par le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux 974 avec le concours de l'Agence Française de Développement

Rapport sur les quartiers de la politique de la ville « *Vivre ensemble, vivre grand* », JL Borloo, 2018

Table des matières

Remerciements	3
Sommaire	4
Résumé	6
1.Résumé en français	6
2.Abstract	7
Introduction	8
Chapitre 1 - Conceptualisation de l'association et du développement du territoire	11
1. Le développement territorial	11
1.1. Territoire : une notion complexe et évolutive	11
1.1.1. Un territoire, des définitions.....	11
1.1.2. Cycle de vie et dynamisme territorial	12
1.2. Territoires et enjeux de développement.....	13
2. Le rôle des associations sur le territoire	14
2.1. Théorie des parties prenantes	14
2.2. Population et territoire	15
2.3. Naissance et évolution des collectivités	16
2.3.1. Volet historique	16
2.3.1.1. 1950-1970 : <i>Etat central</i>	16
2.3.1.2. 1970 à nos jours : <i>Décentralisation</i>	16
2.3.1.3. <i>Rôle des pouvoirs publics</i>	17
2.3.2. Théorie de la régulation.....	19
2.4. Association	20
2.4.1. Naissance des associations	20
2.4.2. Missions des associations.....	21
3. Associations comme moteur de la synergie du territoire	22
3.1. Facteurs de réussite.....	22
3.1.1. La place des associations dans la société	22
3.1.2. Connaissance du territoire	23
3.1.3. Approche mixte	24
3.1.4. Structuration des interfaces	24

3.2.	La co-construction	25
3.2.1.	Territoire créateur de liens	25
3.2.2.	Les formes de la co-construction territoriale.....	26
3.2.3.	Les limites	27
3.2.4.	Autres moyens : création réseaux, démocratie continue.....	29
Chapitre 2 - Etat des lieux du mouvement associatif bénédictin		33
1.	Méthodologie.....	33
1.1.	Présentation du territoire de l'étude.....	34
1.1.1.	St Benoît en quelques chiffres.....	34
1.1.2.	Orientations données par les documents stratégiques supra communaux	34
1.2.	Focus sur les associations de St Benoît.....	35
1.2.1.	Méthodologie	35
1.2.2.	Echantillon	36
1.2.2.1.	<i>Représentativité</i>	36
1.2.2.2.	<i>Source</i>	37
1.2.2.3.	<i>Panel</i>	37
1.3.	Relations entre les autres acteurs du territoire et les associations.....	38
1.3.1.	Méthodologie	38
1.3.2.	Echantillon	38
2.	Analyse du tissu associatif bénédictin : interne et externe	39
2.1.	Le mouvement associatif bénédictin.....	39
2.1.1.	Organisation et activités de l'association.....	39
2.1.1.1.	<i>Activités des associations bénédictines</i>	40
2.1.1.2.	<i>Ressources humaines des associations</i>	40
2.1.1.3.	<i>Ressources financières</i>	41
2.1.2.	Les réseaux de l'association.....	42
2.1.3.	Le moral de l'association	43
2.2.	Etude de l'environnement associatif à St Benoît.....	43
2.2.1.	Synthèse des résultats enquête autres acteurs du territoire	43
2.2.2.	Forces des associations pour un territoire	46
2.2.3.	Faiblesses des associations et piste de progrès identifiées par les acteurs	48

Chapitre 3 : Orientations stratégiques pour un développement territorial réussi	51
1. Associations et développement du territoire : au-delà des concepts, une réalité	51
1.1. Le milieu associatif comme terreau du développement territorial.....	51
1.1.1. Ancrage territorial	51
1.1.2. Connaissance du territoire	52
1.1.3. Intelligence collective	52
1.2. Une interdépendance fragile	53
1.3. De nouvelles perspectives pour le tandem associations-territoire	54
2. Diagnostic du mouvement associatif bénédictin : interne et externe	57
2.1. Diagnostic interne	57
2.2. Diagnostic externe.....	58
2.3. Synthèse diagnostics interne et externe	59
3. Proposition d'un plan stratégique pour une synergie entre associations et territoire.....	60
3.1. Axes stratégiques et plan d'actions.....	60
3.1.1. Axes stratégiques.....	60
3.1.2. Proposition d'un plan d'actions.....	61
3.2. Limites des préconisations	65
Conclusion	67
Bibliographie	70
Ouvrages	70
Articles	73
Rapports et études.....	75
Table des matières	76
Annexes	79
Annexe 1 : Questionnaire associations bénédictines	79
Annexe 2 : Rapport enquête associations bénédictines	83
Annexe 3 : Liste des participants enquête associations bénédictines	102
Annexe 4 : Guide d'entretien enquête autres acteurs du territoire	104
Annexe 5 : Analyse détaillée enquête autres acteurs du territoire.....	105

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire associations bénédictines

Bonjour,

Je suis Manuella TENG étudiante en Master en Management des associations. Dans le cadre de ma formation, je mène une étude afin de mieux comprendre le rôle des associations bénédictines, les liens qu'elles ont sur le territoire et les perspectives de la vie associative. Serait-il possible de m'accorder 20 à 25 minutes afin de répondre à un questionnaire svp ? (Si non: A quel moment pourrais-je vous rappeler?)

Date: _____ Type d'entretien: Téléphonique Face à face
 Nom de l'association : _____
 Nom de la personne interrogée : _____
 Fonction de la personne interrogée : _____

1. Organisation et activités de votre association

- 1.1. Le siège de votre association est-il situé à St Benoît? Oui Non
- 1.2. En quelle année votre association a été créé? _____
- 1.3. Combien d'adhérents compte votre association? _____
- 1.4. A quel niveau géographique votre association est le plus souvent active ? (*un seul choix*)
 Immeuble, quartier Commune Commune et communes avoisinantes
 Département France entière International

1.5. Pouvez-vous nous expliquer en quelques mots l'objet de votre association?

- 1.6. Quelle est l'activité qui représente le mieux votre association?
- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Culture : préservation ou promotion du patrimoine, activités culturelles hors spectacle
<input type="checkbox"/> Spectacle et activités artistiques
<input type="checkbox"/> Loisirs, divertissements, vie sociale
<input type="checkbox"/> Hébergement social ou médico-social
<input type="checkbox"/> Santé | <input type="checkbox"/> Défense de causes, de droits, d'intérêts
<input type="checkbox"/> Gestion de services économiques et développement local
<input type="checkbox"/> Action sociale, action humanitaire et caritative sans hébergement
<input type="checkbox"/> Sports
<input type="checkbox"/> Enseignements, formation et recherche |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

1.7. Diriez-vous que les actions que votre association mène:

	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, Ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Apporte un nouveau service / produit sur le territoire					
Procure un avantage aux adhérents					
Procure un avantage à la population en général					
Porte une cause / un centre d'intérêt					
Consolide le lien social					
Crée de l'emploi					

2. Ressources humaines de votre association

2.1. Combien de salariés disposent votre association? _____

2.2. Combien de service civique disposent votre association? _____

2.3. Qu'est-ce qui vous empêche d'embaucher du personnel ?

(Si plusieurs réponses, classer ce qui vous semble plus important au moins important)

- Pas besoin
 Complexité administrative
 Vos statuts
 Difficulté de gestion du personnel au quotidien
 Manque de finance
 Autre (précisez) _____

2.4. Qui est en charge de la gestion des ressources humaines (salariés et/ou bénévoles) au sein de l'association pour:

		Non concerné	Un salarié	Un bénévole	Externe Précisez
Le recrutement	Elaboration du profil recherché				
	Rédaction du contrat				
Développement des compétences	Intégration				
	Formation				
L'administration du personnel	Gestion Administrative (suivi des pointages, des absences...)				
	Elaboration de la fiche de paie				
Les relations sociales	Déclarations sociales et autres				

3. Ressources financières de votre association

3.1. Classez vos sources de revenus pas ordre d'importance (1 étant la ressource la plus importante)

- Cotisations perçues
 Dons de particuliers (dons, donation, legs)
 Sponsoring (parrainage d'entreprise)
 Financements en provenance de fondations ou d'autres associations
 Recettes d'activités
 Subventions publiques
 Autres ressources (précisez) _____

3.2. Recevez vous des subventions publiques de :

	OUI	NON, car					
		Demande refusée	Non concerné	Pas fait de demande	Ne sait pas à qui s'adresser	Dossier trop compliqué à remplir	Demande hors délais
La commune							
La CIREST							
Le département							
La région							
L'état (ministère, DRJSCS, DEAL...)							
Union européenne							
Organismes sociaux (CAF...)							
Autres (précisez)							

Commentaires :

.....

4. Votre association au sein de votre territoire

4.1. Quels sont vos partenaires autres que financier?

- | | | |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Particuliers | <input type="checkbox"/> La Région | <input type="checkbox"/> Autres partenaires (précisez) :
..... |
| <input type="checkbox"/> La commune | <input type="checkbox"/> Entreprises privées | |
| <input type="checkbox"/> La CIREST | <input type="checkbox"/> Autres associations ou
fondations | |
| <input type="checkbox"/> Le département | | |

4.2. Votre association bénéficie-t-elle de (plusieurs choix possibles):

- | | | |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mises à disposition gratuites | <input type="checkbox"/> Conseils, accompagnement | <input type="checkbox"/> Autre avantage (précisez) :
..... |
| <input type="checkbox"/> Conditions avantageuses | <input type="checkbox"/> Formation | |
| <input type="checkbox"/> Mutualisation | <input type="checkbox"/> Aucun avantage | |

4.3. Votre association appartient-elle à un ou plusieurs réseaux d'associations (fédération, union, ligue, groupement, collectif, mouvement...) en tant que membre et/ou tête de réseau?

- Oui Non (Allez à la question 4.7)

4.4. Si vous avez répondu oui à la 4.3 : Pour quels motifs votre association appartient-elle à des réseaux? (plusieurs choix possible)

- Obligation d'adhésion ou d'affiliation
- Partage d'informations
- Mise à disposition de ressources humaines
- Mise en commun de moyens financiers
- Mutualisation de moyens matériels
- Possibilité d'augmenter ou d'élargir l'activité de votre association
- Augmentation de l'influence de votre association auprès des décideurs publics ou du grand public
- Meilleure coordination territoriale de votre activité avec d'autres associations du même domaine
- Participation de votre structure au développement du territoire

4.5. Si vous avez répondu oui à la 4.3: L'un de ces réseaux répond-t-il à une logique de regroupement: (un choix par ligne)

- | | | |
|-------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| - Agissant dans des domaines d'activité proches | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| - Agissant sur un même territoire | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| - Autres logiques, précisez : | | |

4.6. Est-ce que votre association :

- **Participe au dialogue territorial ?** : cadre pour échanger avec des acteurs du territoire sur ses forces et ses faiblesses afin d'essayer de faire émerger ensemble des solutions innovantes Oui Non
- **Fait des expérimentations collectives ?** : se mobiliser avec d'autres acteurs pour réaliser ensemble une solution pour répondre à un enjeu territorial partagé Oui Non
- **Monte des partenariats ?** : apporter une réponse commune à un besoin et/ou projet impactant le territoire (mécénat, innovation sociétale, coopération économique, pratiques responsable) Oui Non

4.7. Quel positionnement a votre association dans ses relations avec les autres acteurs du territoire: (1 seul choix possible)

- PRO-ACTIF, l'association participe à un ou des comités de pilotage du territoire
- ANTICIPATIF, l'association réalise une veille du territoire
- REACTIF, l'association s'adapte aux décisions impactant le territoire

4.8. Comment évaluez-vous les informations reçues concernant l'évolution du territoire sur lequel vous agissez le plus?

- Suffisant Moyennement suffisant Insuffisant Inexistant

5. Avenir des associations

5.1. Comment jugez vous la situation générale de votre association pour mener à bien la réalisation de vos actions, vos missions...?

- Très bonne Bonne Mauvaise Très mauvaise

5.2. Quels seraient vos principaux sujets d'inquiétude pour mener à bien la réalisation de vos actions, vos missions...? *(Si plusieurs réponses, classer ce qui vous semble plus important au moins important)*

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Le recrutement ou la reconduction de salarié(s) | <input type="checkbox"/> La diminution du nombre d'adhérents |
| <input type="checkbox"/> La situation financière | <input type="checkbox"/> L'évolution des politiques publiques |
| <input type="checkbox"/> Les moyens matériels, y compris les locaux | <input type="checkbox"/> Les relations avec les collectivités territoriales |
| <input type="checkbox"/> Le renouvellement des dirigeants bénévoles | <input type="checkbox"/> Les relations avec les services de l'Etat |
| <input type="checkbox"/> La motivation et l'investissement des membres de l'équipe dirigeante | <input type="checkbox"/> Les relations avec vos partenaires privés, dont les entreprises |
| <input type="checkbox"/> Les ressources humaines bénévoles disponibles pour les activités | <input type="checkbox"/> La concurrence éventuelle avec le secteur privé lucratif |

6. Projet d'un forum des associations

La maison des associations de St Benoît envisage d'organiser au dernier trimestre 2018, un forum des associations avec des stands d'informations et des conférences et/ou autres espaces d'échanges.

6.1. Quels seraient les thèmes que vous souhaiteriez voir aborder lors des conférences ?
(Si plusieurs réponses, classer ce qui vous semble plus important au moins important)

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Comprendre la gestion d'une association | <input type="checkbox"/> Comment trouver des ressources financières? |
| <input type="checkbox"/> Construire une démarche marketing | <input type="checkbox"/> S'informer sur la réglementation des associations |
| <input type="checkbox"/> Connaître les différents modes de recrutement | <input type="checkbox"/> Autre(s) thème(s): _____ |
| <input type="checkbox"/> Développer ses partenariats avec les collectivités et autres acteurs du territoire | _____ |

6.2. Quels seraient les partenaires que vous souhaiteriez rencontrer ?

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Les collectivités territoriales
<i>(mairie, département, région)</i> | <input type="checkbox"/> La CRESS |
| <input type="checkbox"/> La CIREST | <input type="checkbox"/> Les organismes de financement |
| <input type="checkbox"/> Services de l'Etat
<i>(préfecture, DIECTTE, DAC OI...)</i> | <input type="checkbox"/> Les organismes de formation |
| <input type="checkbox"/> Pôle emploi | <input type="checkbox"/> Des associations |
| <input type="checkbox"/> Mission locale EST | <input type="checkbox"/> Autre(s) partenaires (s): _____ |
| | _____ |

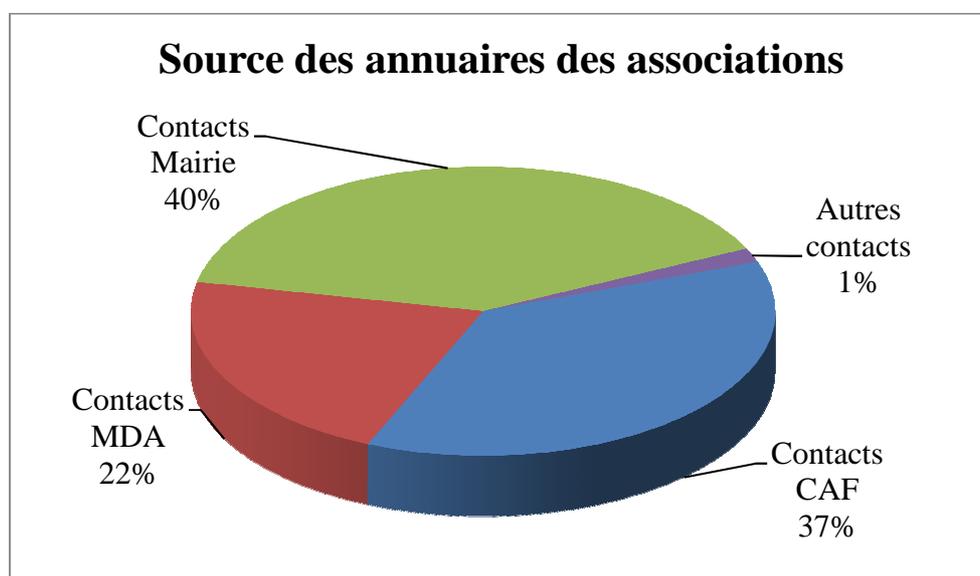
Vous remerciant de votre participation. Bonne fin de journée!

Annexe 2 : Rapport enquête associations bénédictines

A- Analyse de la base de données enquête associations bénédictines

A.1 - Sources de données

	Contacts CAF	Contacts MDA	Contacts Mairie	Autres contacts	TOTAL
Nb d'associations répertoriées	237	86	198	?	521
Nb d'associations actives	141	83	151	6	228
Taux de fiabilité	59,5%	96,5%	76,3%	?	43,8%



Nous constatons qu' à l'origine le répertoire de la CAF est le plus vaste des associations bénédictines. Cependant après investigations, nous avons éliminé 40% des associations identifiés qui étaient en doublon ou qui n'étaient pas actives. Au final, c'est le registre des associations de la mairie qui recense le plus grand nombre d'associations bénédictines actives.

Cependant, nous pouvons souligner que notre étude a démontré que cet annuaire mairie des associations est peu fiable car incomplet (même des associations subventionnées par la mairie sont parfois non répertoriées).

Nous avons identifié 5 associations qui n'avaient pas été répertoriées ni par la CAF, ni par la MDA, ni par la mairie. (sources : connaissance personnelle, veille des activités sur les réseaux sociaux et sur le terrain)

Après fusion des 3 listes et autres contacts, nous avons identifié 228 associations dont le siège social est basé sur St Benoît et qui sont actives.

La fiabilité de la base finale, a elle aussi ses limites, car bien que plusieurs vérifications (réseaux sociaux, annuaire net1901.org, échanges avec des personnes du milieu associatif bénédictin, connaissances personnelles) aient été réalisées sur le fichier, nous n'avons pu confirmer ou infirmer l'activité de certaines.

A.2 - Croisement des sources de données

Associations	6	100	91	31
Nombre de source l'ayant répertorié	0	1	2	3

Près de 40% des associations sont connues par au moins 2 acteurs et seuls 14% des associations sont en lien avec les 3 acteurs.

Ces chiffres nous dévoilent que le travail en réseau n'est encore qu'à ses prémices sur le territoire de St Benoît.

B- Méthodologie de l'enquête

B.1 - Répartitions des associations et sélection du panel

(données issues de la question 1.6)

Secteur d'activités	Nombre Associations	% des associations	Echantillon 15%	Nombre de Interviewées
Action sociale, action humanitaire et caritative sans hébergement	37	16,2%	6	7
Culture : préservation ou promotion du patrimoine, activités culturelles hors spectacle	3	1,3%	0	1
Défense de causes, de droits, d'intérêts	37	16,2%	6	6
Enseignements, formation et recherche	3	1,3%	0	1
Gestion de services économiques et développement local	2	0,9%	0	1
Loisirs, divertissements et vie sociale	48	21,1%	7	7
Santé	1	0,4%	0	1
Spectacle et activités artistiques	34	14,9%	5	5
Sport	63	27,6%	9	9
Total général	228	100,0%	34	38

L'enquête a été menée du 19/04/18 au 30/08/18 auprès de 38 associations ayant leur siège social à St Benoît, Réunion.

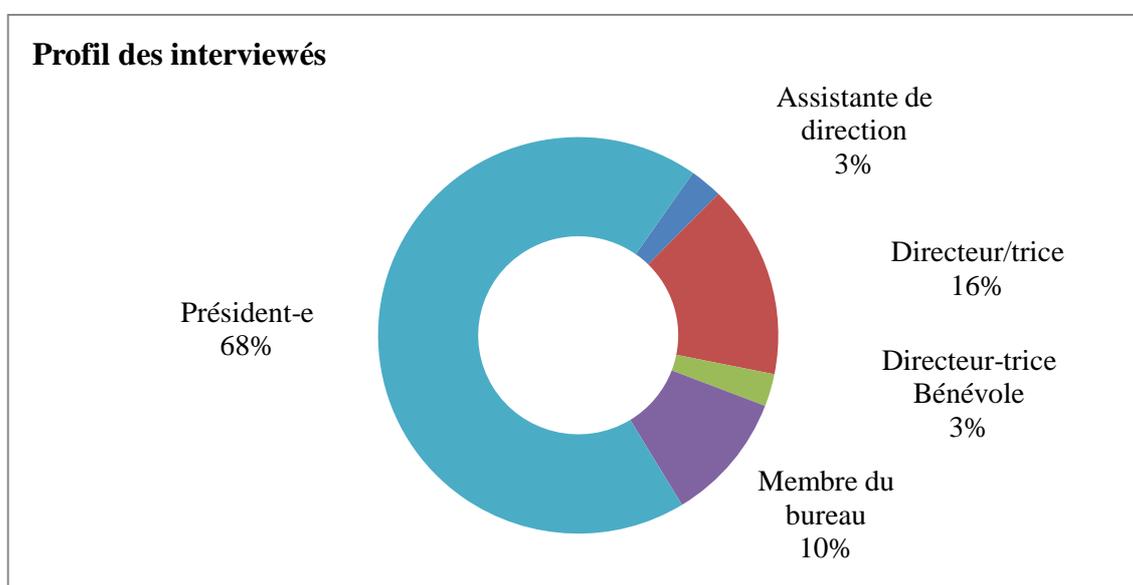
Echantillon de 15% de la population cible, avec au minimum 1 association par secteur d'activités; soit après redressement 16,67%. Avec 1 enquête supplémentaire concernant le secteur de l'action sociale en raison de l'évolution du champ d'activités d'une des associations interrogées.

B.2 - Administration du questionnaire

Mode d'administration	Nombre d'interviews
Face à Face	5
Téléphonique	33
Total général	38

Afin d'avoir la représentativité voulue, nous avons procédé à des enquêtes face à face en privilégiant le mode téléphonique pour une question de gain de temps et de coût moindre. 5 dirigeants d'associations ont souhaité des entretiens en présentiel pour répondre au questionnaire.

B.3 - Profil des interviewés



L'enquête a été menée auprès des dirigeants d'association non salariés (tels que présidents, membres du bureau ou encore directrice bénévole) pour 81% et le reste auprès de salariés directeurs/trices ou assistante de direction.

C- Analyse des résultats

1. Organisation et activités de votre association

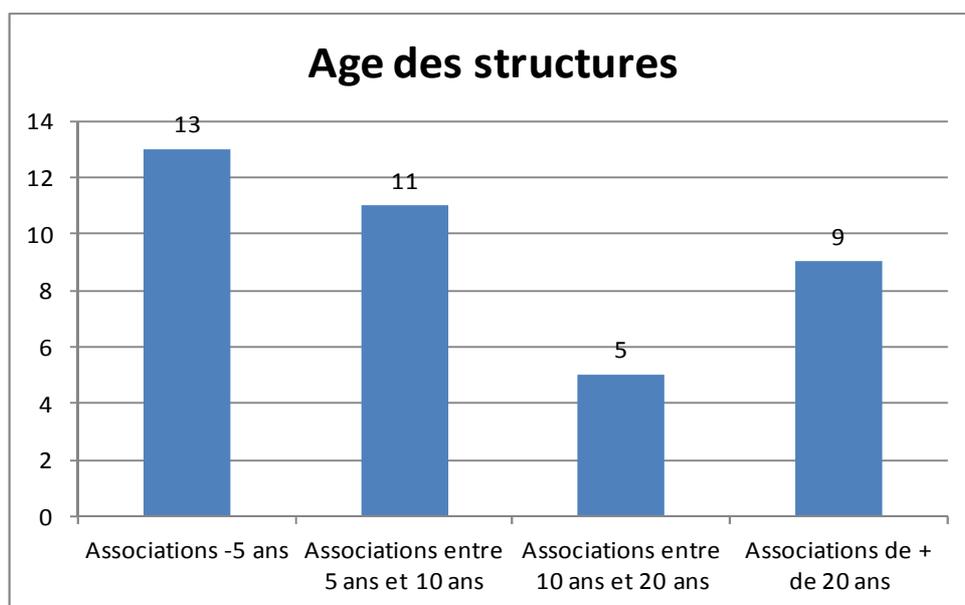
1.1. Le siège de l'association à St Benoît

Siège social à St Benoît	Siège social hors St Benoît	TOTAL
37	1	38

L'enquête s'étant déroulée en "one to one", le critère du siège social sur St Benoît a été respecté à 97%. Nous avons toléré 1 association qui réalise la majorité de ses activités sur le territoire bénédictin et qui doit au cours de cette année 2018, transférer son siège social à St Benoît. Les autres structures qui ne remplissaient pas ce critères, n'ont pas fait l'objet de cette étude.

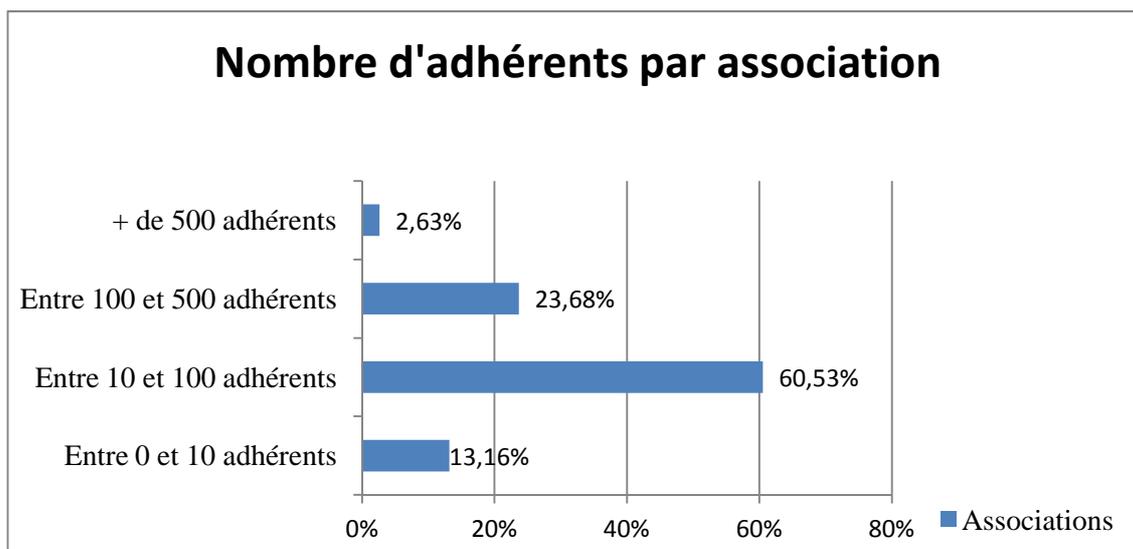
De part, ce critère de départ que nous avons posé, nous avons exclu des structures menant des activités totales ou partielles sur St Benoît.

1.2. Age des structures



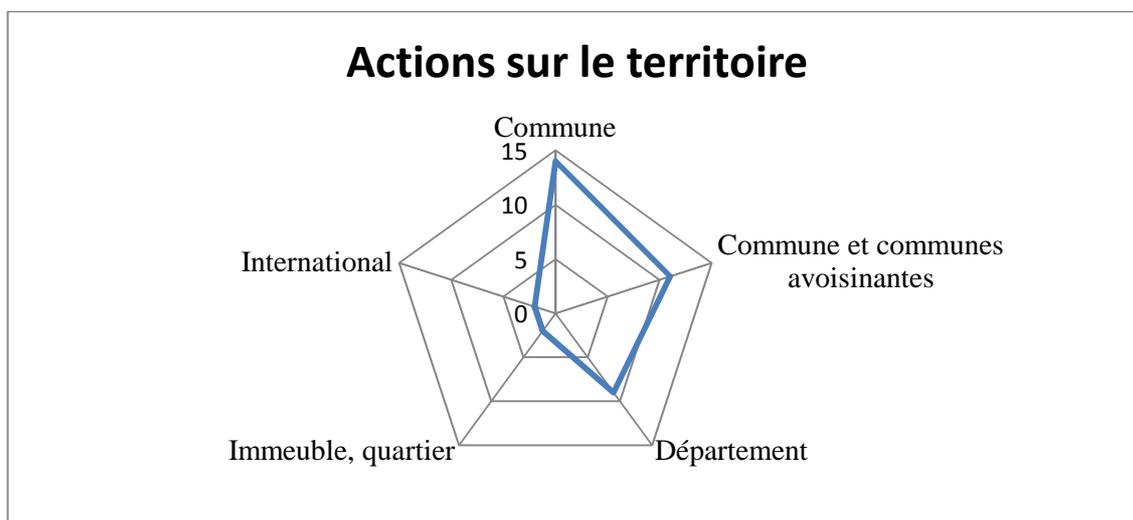
Nous observons une certaine constance dans les associations, avec le cap de 10-20 ans difficile à passer.

1.3. Nombre d'adhérents



La majorité des structures associatives (plus de 61%) ont entre 10 et 100 adhérents. Seules 1/4 ont plus de 100 adhérents, dont la plus ancienne association interrogée qui dépasse même les 2000 adhérents. Outre son âge, le fait qu'elle agisse au niveau départementale explique ce nombre d'adhérents exceptionnels pour St Benoît.

1.4. Définition du territoire de l'action



Les associations agissent en priorité au niveau de la commune, voire même commune et communes avoisinantes. Mais peu d'entre elles sont actives au niveau départemental et encore moins au niveau international. Ce qui peut également s'expliquer par les ressources humaines réduites dont doivent se contenter les dirigeants associatifs. Le remplacement des contrats aidés par le dispositif de Parcours Emploi Compétences, ont obligés certaines associations n'ayant plus les moyens financiers de réduire leurs activités, d'où également leurs difficultés à s'étendre géographiquement.

Les 2 associations dont les actions se déroulent à l'étranger, ont comme autre point commun une volonté découlant directement de leurs objets sociaux (Faire de l'aide humanitaire au Tibet pour l'une, et exporter la culture réunionnaise pour l'autre).

1.5. Objet de l'association

Données qualitatives qui nous permettent d'affiner nos commentaires. Cf détails dans la liste des participants [ANNEXE 3](#)

1.6. Secteur d'activités de l'association

cf. B.1 - Répartitions des associations et sélection du panel

Ces données ont été les éléments d'entrée pour réaliser l'analyse de cette étude, et ont permis de définir un panel représentatif du milieu associatif de St Benoît.

1.7. Actions menées par l'association

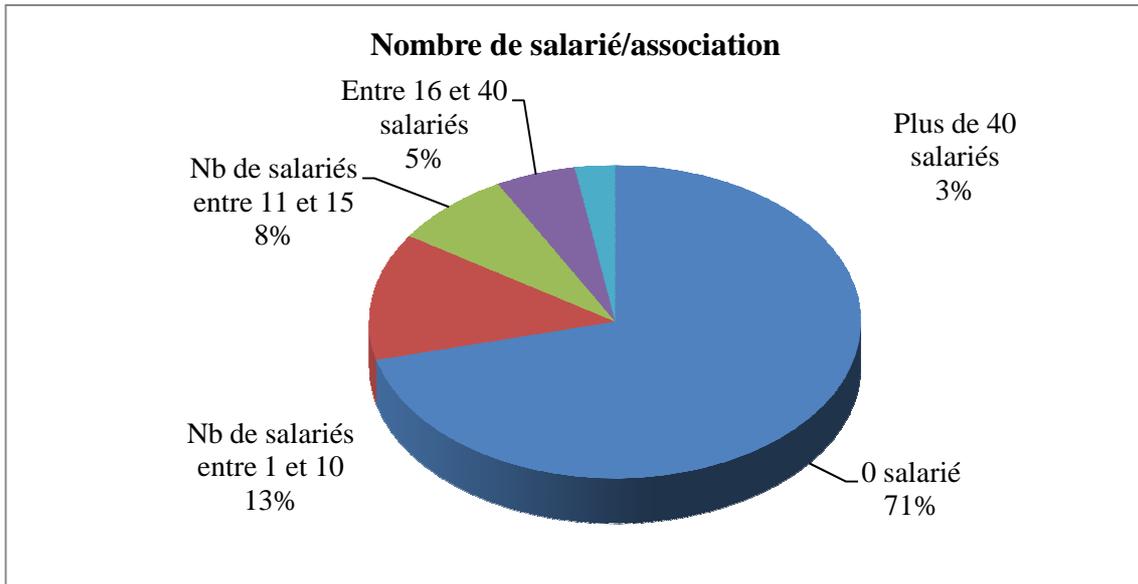
	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, Ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Apporte un nouveau service / produit sur le territoire	52,6%	28,9%	16,2%	2,6%	2,6%
Procure un avantage aux adhérents	65,8%	21,0%	5,3%	5,3%	2,6%
Procure un avantage à la population en général	52,6%	34,2%	5,3%	2,6%	5,3%
Porte une cause / un centre d'intérêt	71,1%	18,4%	7,9%	2,6%	0%
Consolide le lien social	89,4%	5,3%	0%	5,3%	0%
Crée de l'emploi	15,8%	7,9%	15,8%	5,3%	55,3%

Les dirigeants associatifs affirment pour la plupart que leurs structures permettent : d'apporter un nouveau service/produit sur le territoire, procurent un avantage aux adhérents, mais également à la population, tout en portant une cause/un centre d'intérêt. Et le point où l'on obtient pratiquement l'adhésion de tous, c'est que l'association est avant tout un lieu de vie où se construit des liens sociaux.

Plus de la moitié d'entre eux se rejoignent pour dire que la création d'emploi n'est pas un but mais un moyen de mener à bien l'objet associatif. Par contre, il est bien évident que les associations ayant pour vocation l'insertion souhaitent pour leur part que leurs associations soient créatrices d'emplois.

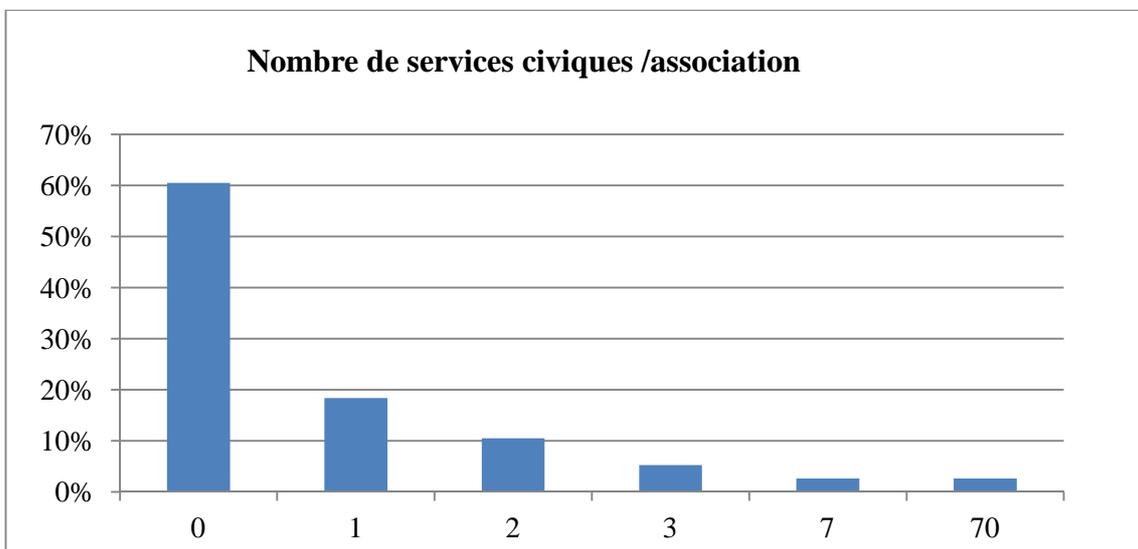
2. Ressources humaines de l'association

2.1. Nombre de salariés dans les associations



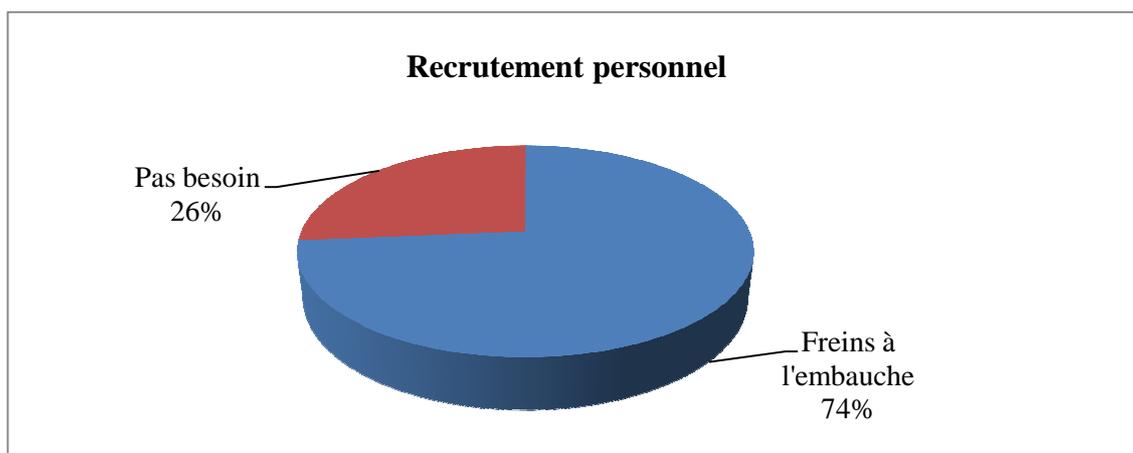
Les associations interrogées emploient en moyenne près de 5 salariés, mais cela ne concerne que 1/3 des associations. Pour la majorité (+70%) les associations bénédictines ne sont pas employeuses. De rares exceptions viennent contrebalancer ces données, et notamment celle de l'association ABDESS dont une des priorités est de faire l'insertion sociale, et qui connaît un bel essor avec plus de 70 salariés.

2.2 Nombre de services civiques dans les associations



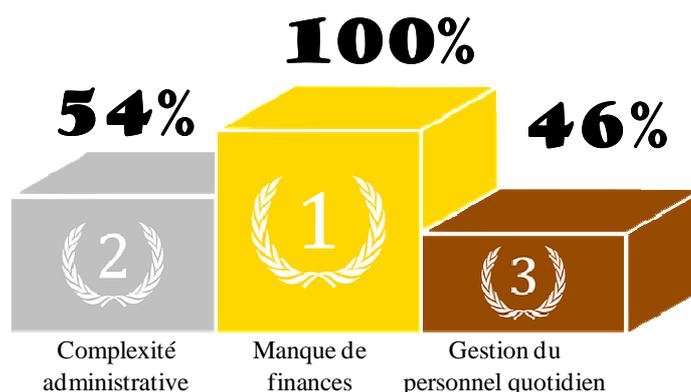
Plus de la moitié des associations ne profitent pas des services civiques. En revanche, celles qui en bénéficient, en ont en moyenne 2 (hors MDA qui est la tête de réseau de 1er niveau dont les 70 services civiques sont dispatchés dans les autres associations) et sont pour près du 3/4 d'entre elles des associations qui ne disposent pas de salarié.

2.3 Recrutement personnel



Il est indubitable que si la majorité des associations ne sont pas employeuses, c'est avant tout parce qu'elles y sont contraintes. Seulement 1/4 d'entre elles, estime qu'elles n'ont pas besoin d'embaucher, soit parce que les bénévoles suffisent soit pour 8% que les salariés qu'ils ont, sont en nombre suffisant pour assurer le bon fonctionnement de la structure.

Motifs des freins à l'embauche (taux calculé sur la base de ceux ayant évoqué avoir des freins)



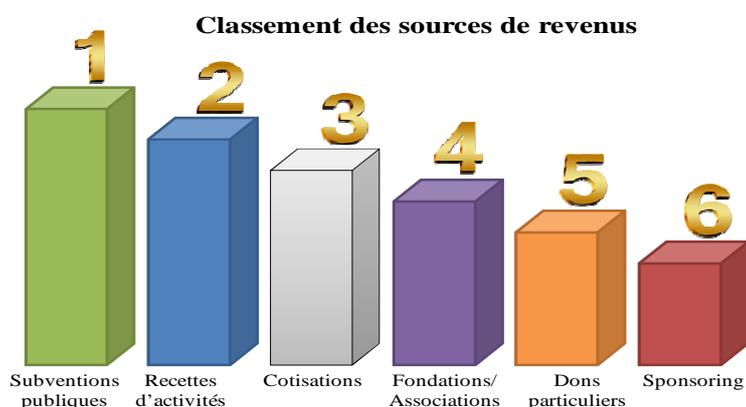
Le principal frein à l'embauche pour tous, c'est le manque de finances. Les associations doivent aujourd'hui soit passer par des contrats de travail dit "classiques" (c'est à dire dans les mêmes conditions du droit du travail que pour les entreprises privées) ou bénéficier du Parcours Emplois Compétences - PEC, qui a remplacé les contrats aidés avec comme contrainte majeure une baisse substantielle de l'aide de l'État (Là où, les aides de l'État pouvaient monter jusqu'à 90% du salaire pour les CUI-CAE - contrats uniques d'insertion, le maximum est aujourd'hui de 60% du SMIC).

En 2ème point, nous avons la complexité administrative à laquelle doit faire face les dirigeants bénévoles : obligations du droit du travail, nombreux interlocuteurs ...

Et le dernier frein que nous remonte les associations, concerne les difficultés pour un peu moins de la moitié d'entre elles de gérer du personnel au quotidien. Cela est principalement dû à la nécessité pour les dirigeants bénévoles d'avoir suffisamment de disponibilité et de compétence afin de répondre aux exigences de la fonction d'employeur.

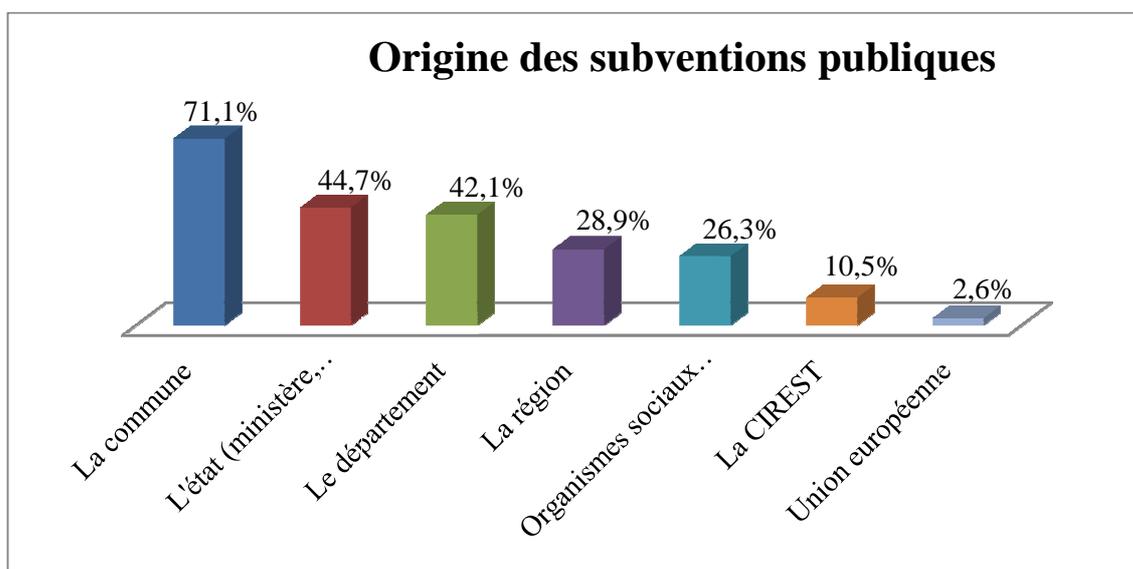
3. Ressources financières de l'association

3.1. Sources de revenus



Bien que 13% des associations ne bénéficient pas de subventions publiques, cela reste la principale ressource des associations pour les autres, et ce bien avant les recettes d'activités, les cotisations des adhérents, les financements de fondations ou autres associations, les dons des particuliers et le sponsoring.

3.2. Origine des subventions



La commune est le principal pourvoyeur de fonds pour les subventions. Les autres collectivités territoriales (Département et Région) arrivent après les subventions en provenance des différents ministères. On peut souligner que si plus de 4 associations sur 10 bénéficient des aides du département, moins de 3 d'entre elles seulement arrivent à obtenir des subventions de la part de la Région.

Quant aux subventions européennes, elles sont jugées par une large majorité complexes à remplir, seule la MJC de St Benoît a pu en obtenir.

Nous voyons ainsi que la proximité géographique des institutions facilitent leurs accès aux associations qui connaissent ainsi mieux les dispositifs de financement.

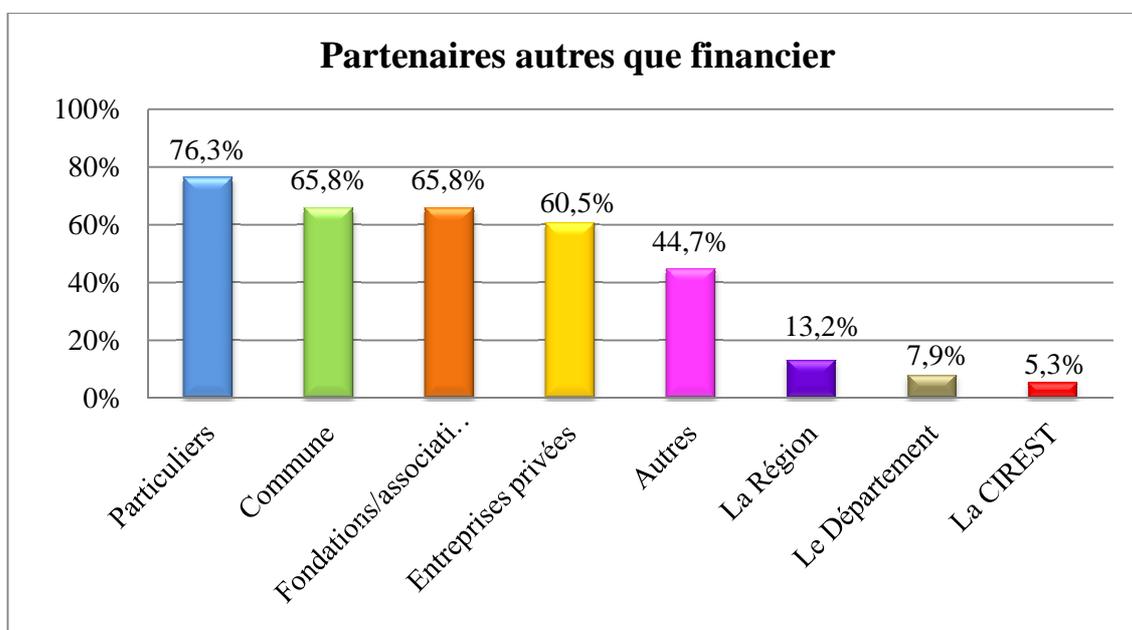
Dans les "autres subventions" dont disposent les associations, celle en provenance des bailleurs sociaux et notamment la TFPB (Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties) représente aussi une manne financière à laquelle les associations ont accès.

	Ne sait pas à qui s'adresser	Demande refusée	Dossier trop compliqué	Non concerné
Motif absence des subventions (Moyenne tous motifs confondus)	6,58%	9,21%	15,79%	29,70%

Les principaux motifs évoqués pour expliquer l'absence de subvention des divers acteurs du territoire, c'est pour près d'1/3 des associations qu'elles ne se sentent pas concernées (sentiment encore plus fort concernant les subventions européennes, organisme sociaux et Région).

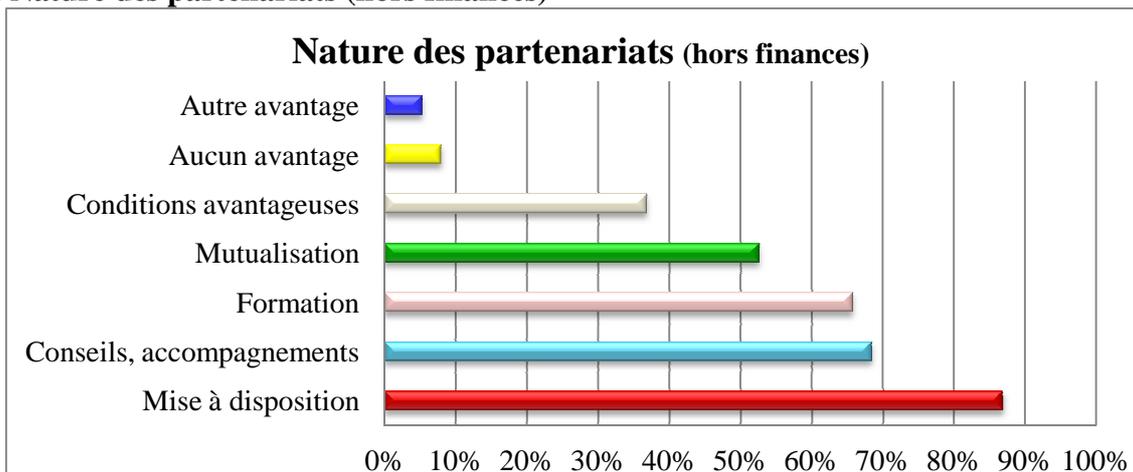
4. L'association et son territoire

4.1. Partenaires autres que financier



Les premiers partenaires des associations (hors volet financier) sont les particuliers, les bénévoles étant la sève des associations. La commune, les autres associations, les entreprises privées forment le second cercle d'appui des associations sur le territoire. Les autres collectivités comme La Région, Le département et la CIREST, interviennent de manière plus ponctuelle dans les actions mises en place par les associations. Les autres partenaires cités sont essentiellement les bailleurs sociaux, et les autres instances liées au secteur d'activité des associations interrogées.

4.2. Nature des partenariats (hors finances)

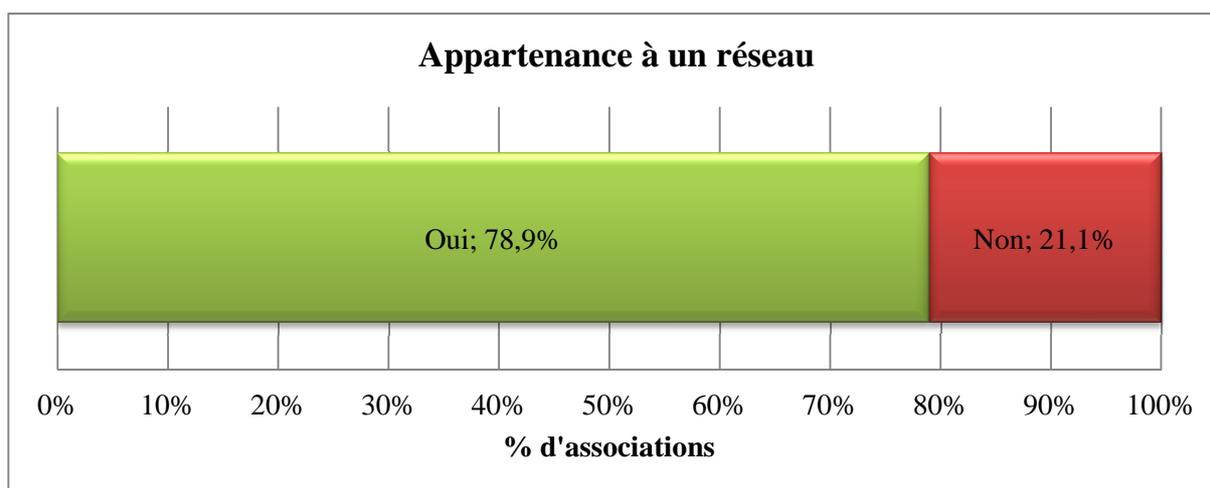


Sans tenir compte des partenariats financiers, nous constatons que plus de 90% des associations bénéficient d'au moins d'un avantage en nature.

La mise à disposition est de loin un des avantages les plus conséquents pour les associations. Ces mises à dispositions se traduisent par les bénévoles qui font don de leur temps et autres dons en nature, par la commune qui met à disposition des associations des équipements (notamment sportifs, ou autres installations) mais aussi des prestations de services sous traitées (exemple : bus...).

Les conseils et accompagnements, ainsi que les formations sont souvent prodigués par les têtes de réseaux, telles que la MDA de St Benoît, mais aussi les ligues et fédérations. Certaines associations font des mutualisations, entre elles ou avec la commune. Seul 1/3 des associations bénéficient de conditions avantageuses, le plus souvent avec des entreprises (exemple : les associations sportives faisant partie d'une fédération).

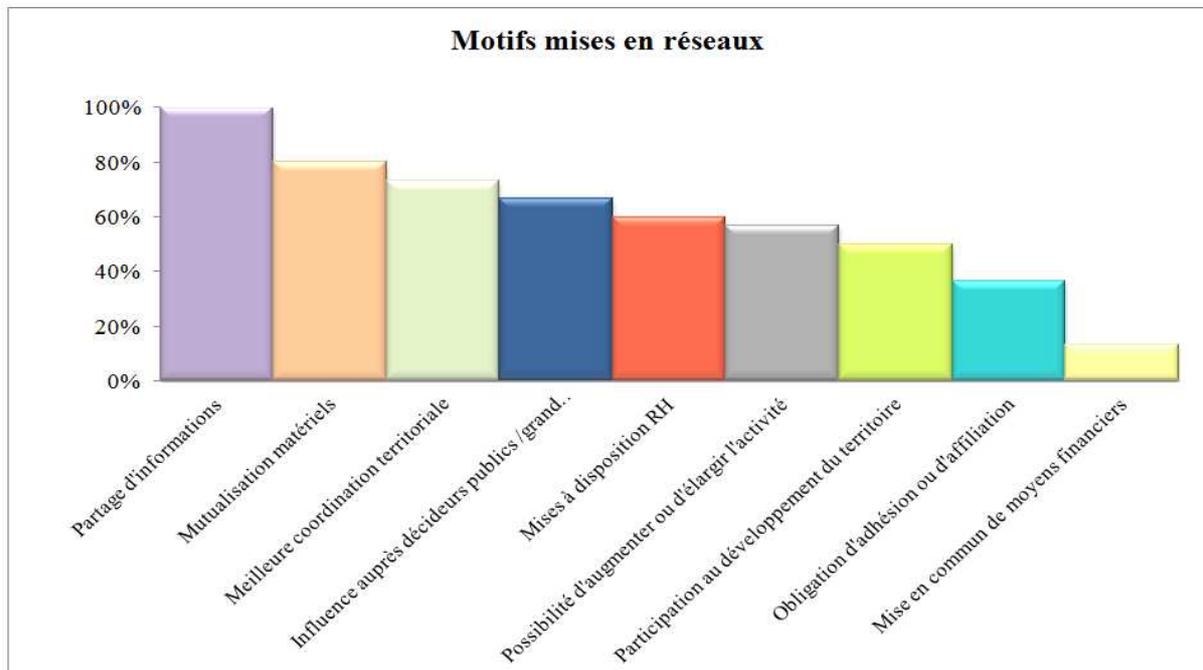
4.3. Appartenance à des réseaux



Plus des 3/4 des associations appartiennent à un réseau (Fédérations, ligues, MDA de St Benoît...)

4.4. Motifs mises en réseaux

(Calcul effectué sur ceux ayant répondu appartenir à un réseau soit 30 associations)

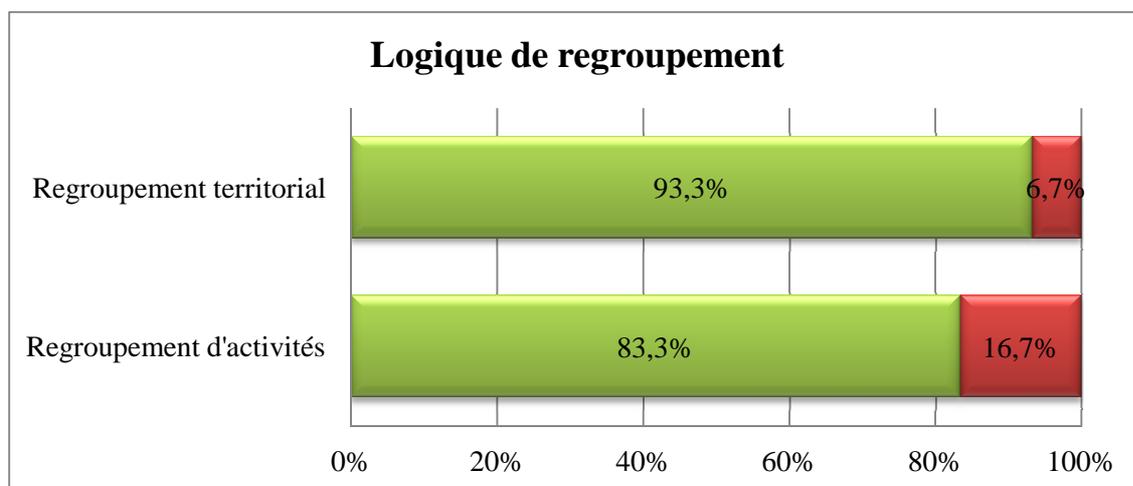


A l'unanimité, les structures qui appartiennent à au moins un réseau, nous rapportent que le partage d'information est l'élément moteur de leur regroupement.

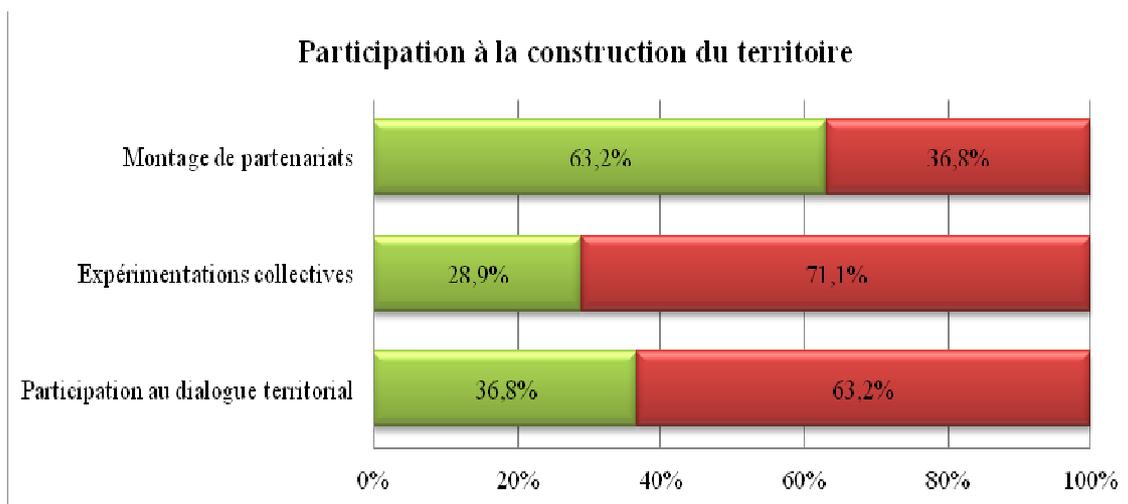
Puis arrivent dans un mouchoir de poche, la mutualisation de moyens matériels, la volonté d'avoir une meilleure coordination territoriale, le souhait d'augmenter l'influence de l'association aussi bien des décideurs publics que du grand public, le fait de pouvoir mutualiser ses ressources humaines, mais aussi l'espoir d'augmenter ou d'élargir son activité.

L'obligation d'adhésion ou d'affiliation s'appliquent surtout aux associations sportives qui doivent appartenir à une ligue ou à une fédération, pour participer à certaines manifestations.

4.5. Logique de regroupement



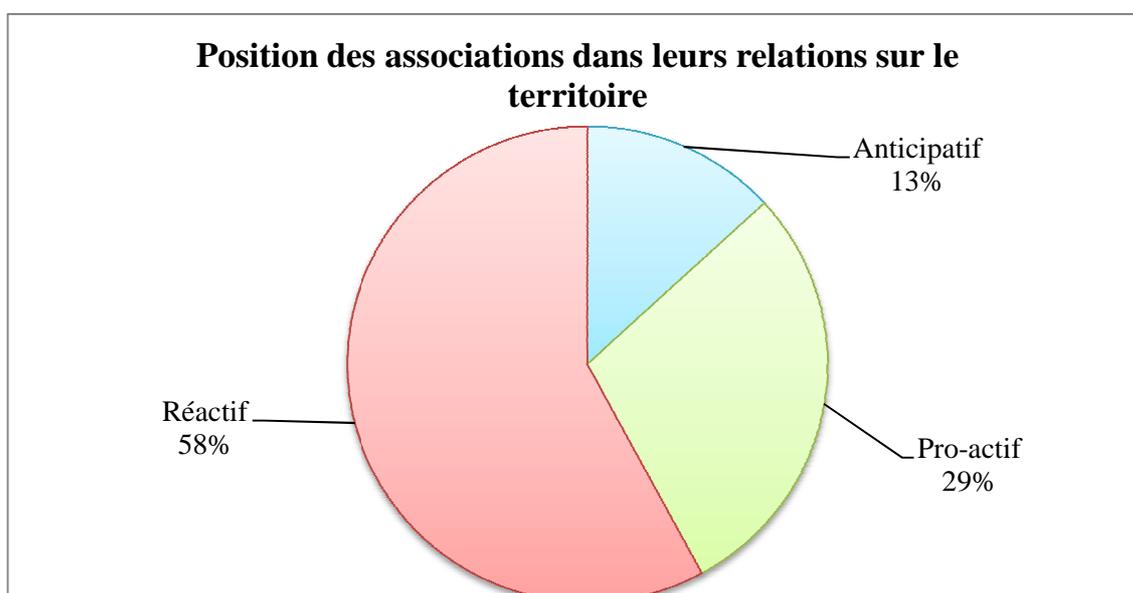
Nous constatons que les associations appartenant à un réseau, s'associent avant tout afin de renforcer leurs actions sur le territoire, mais aussi pour fortifier leurs liens avec des associations ou autres structures du même secteur d'activités.



Peu d'associations participent à la co-construction du territoire. Ce premier maillage territorial intervient principalement pour 2/3 d'entre elles, lors de montage de partenariats avec d'autres acteurs du territoire (monde associatifs, mais aussi partenariat avec les institutionnels, avec les entreprises privées...).

Les associations ne figurent que peu comme partie prenante au dialogue territorial, et encore plus rarement pour des expérimentations collectives. Prises dans la gestion de la vie de leurs structures, la mobilisation avec d'autres acteurs pour réaliser ensemble une solution pour répondre à un enjeu territorial partagé, est une gageure qu'elles sont loin d'avoir réussi.

4.7. Posture dans les relations avec les autres acteurs du territoire

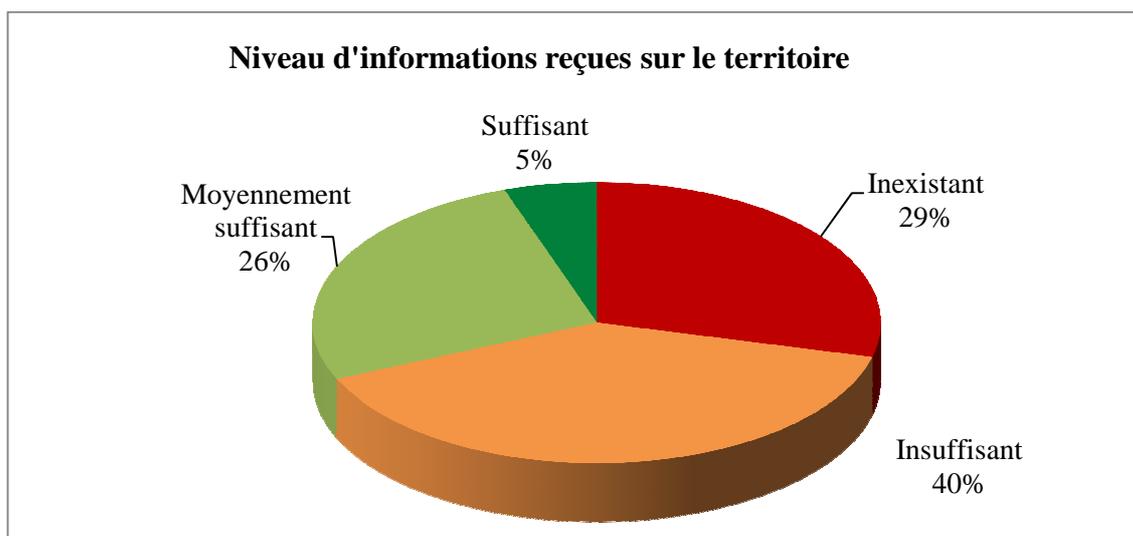


Les associations sont pour plus de la moitié dans la réaction par rapport à ce qui se passe sur leur territoire, elle essaie de s'adapter à des décisions qu'elles subissent.

Celles qui sont pro-actives, appartiennent à des réseaux et participent pour une majorité au dialogue territorial au travers leurs présence dans des comités de pilotage.

Enfin, une petite partie tente tant bien que mal, à être à l'affût de ce qui se passe autour d'elles. Ce comportement "anticipatif" tient en grande partie à la personnalité des dirigeants qui composent l'association.

4.8. Niveau d'informations reçues sur le territoire

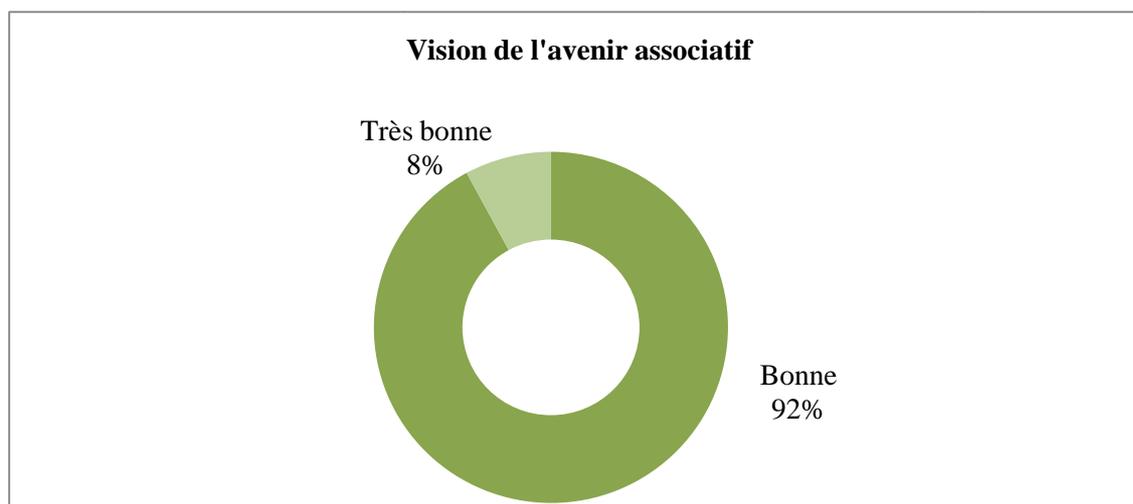


Plus des 3/4 des structures interrogées, estime qu'elles ne reçoivent pas d'information sur l'évolution de leur territoire ou que c'est insuffisant. Seuls 8% des interviewés, estiment que la communication reçue sur les évolutions du territoire est suffisante.

Les 5% jugeant recevoir les informations de manière suffisante, le sont grâce une fois de plus à la personnalité de ceux qui les gouvernent et qui ont su au fil des années positionner leur association comme un acteur incontournable de leur secteur d'activité.

5. Avenir des associations

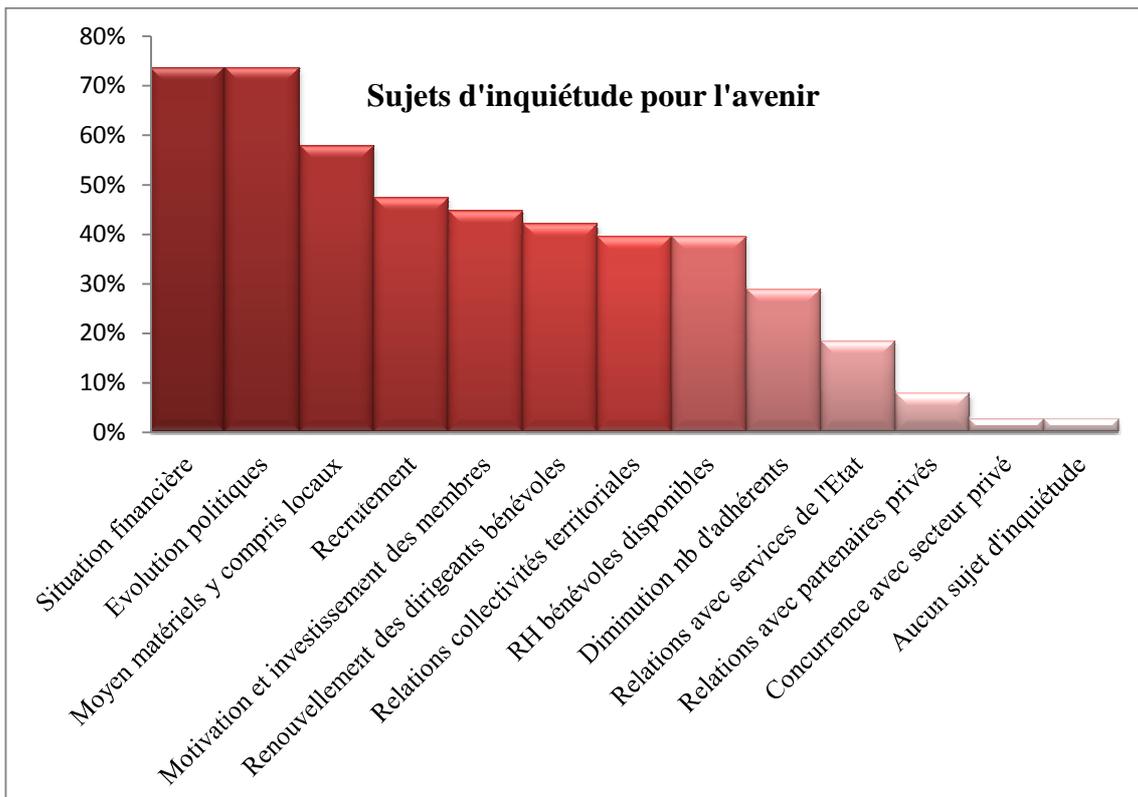
5.1. Vision de l'avenir associatif



Les dirigeants des associations qui ont répondu à cette enquête, ont affiché à l'unanimité un bel optimisme pour l'avenir de leur association.

Ce qui prouve que si une association reste active, c'est parce que ceux qui la gouvernent, ont l'intime conviction qu'il faut continuer à œuvrer afin de réaliser leur objet social, que le besoin identifié au départ est toujours présent et mérite que l'on s'engage collectivement.

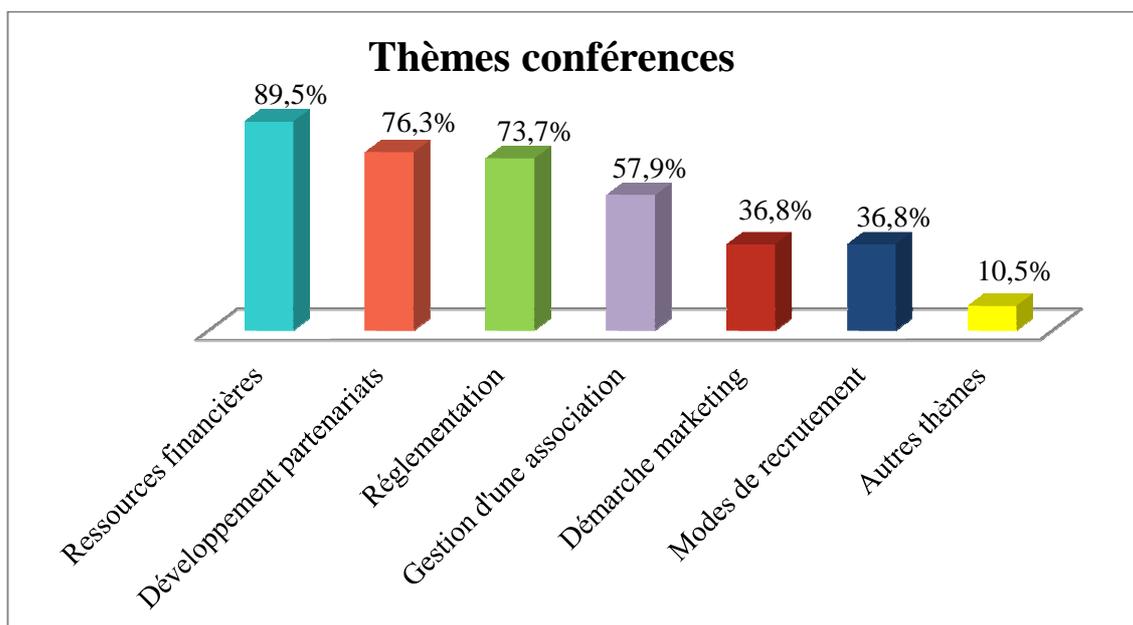
5.2. Sujets d'inquiétude pour l'avenir



Les préoccupations principales des associations portent sur leur avenir financier, au même niveau que les évolutions politiques. Ce qui est logique puisque les deux vont de paire. Ces inquiétudes fortes (74%), se justifient par le fait, comme nous l'avons vu à la question 3.1, que les subventions publiques restent la source de financement première des associations. Mais malheureusement depuis plusieurs années, les différentes politiques menées en matière associative ont toutes abouti à un désengagement de l'État et les associations ont vu leurs dotations se réduire de façon drastique, obligeant même certaines à mettre fin à leurs activités. La fin des contrats aidés, la difficulté pour les associations de créer des postes pérennes, font que le recrutement est le 4^{ème} sujet le plus préoccupant pour les associations. Les associations sont conscientes que ce sont les bénévoles (dans la gouvernance et dans les actions) qui font la force des associations. Seuls les liens avec le secteur privé (partenariat ou concurrence) ne sont pas des sujets qui inquiètent les dirigeants associatifs.

6. Projet forum des associations

6.1. Thèmes pour conférences



Les ressources financières étant leur préoccupation majeure, les dirigeants associatifs ont donc exprimé une volonté forte (89%) d'avoir des clés pour trouver des ressources financières.

Et pour les 3/4 des associations, développer ses partenariats avec les collectivités et autres acteurs du territoire et s'informer sur la réglementation des associations, sont également des thèmes de conférence qui leurs paraissent intéressants.

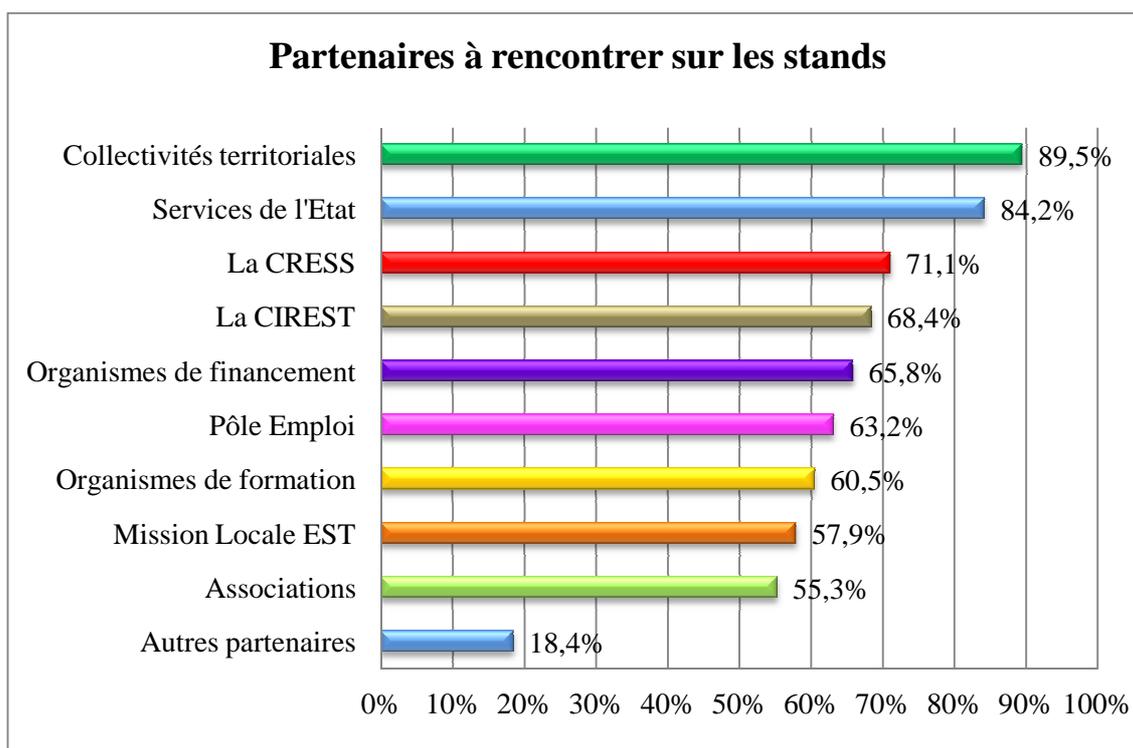
Une conférence sur la gestion des associations trouve écho auprès de 58% des associations, et plus particulièrement les jeunes associations (- de 5 ans).

Construire une démarche marketing et connaître les différents modes de recrutement intéressent moins les acteurs associatifs. Le premier thème parce que le "marketing" a une connotation qui rappelle les entreprises. Et le second, le recrutement, pour les dirigeants interrogés, en association cela se limite aux dispositifs déployés par les gouvernements successifs à coup de renfort médiatique à chaque nouvelle réforme.

Parmi les thèmes proposés spontanément, nous trouvons : les subventions européennes, la fiscalité, formation des dirigeants / être bénévoles.

Une des associations estime pour sa part qu'au vu de son parcours (forte expérience associative et ancrage sur le territoire), aucun des thèmes proposés ne lui semble intéressant. Elle aurait souhaité des thèmes plus en lien avec son cœur de métier.

6.2. Présence de partenaires



De manière générale, nous pouvons dire que les associations souhaiteraient voir toutes leurs partenaires potentiels sur les stands, avec une nette préférence pour les collectivités territoriales et les services de l'Etat.

Au niveau de la présence d'autres associations dans ce forum dédié aux associations, les avis divergent car bien que trouvant intéressant de rencontrer d'autres associations, les dirigeants associatifs soulèvent la limite de voir tout le monde le même jour. Certains suggèrent de faire une rencontre entre associations un autre jour pour permettre une meilleure interconnaissance des associations bénédictines.

D- Que retenir de cette enquête?

Cette enquête menée auprès des associations bénédictines actives en 2018, nous permet de tirer plusieurs enseignements.

Tout d'abord, la constitution même de la base de données répertoriant les associations actives de St Benoît, a révélé :

- certaines incohérences, telle que l'absence de certaines associations dans l'annuaire mairie, alors que ces associations reçoivent des subventions, voire même montent des partenariats avec la commune
- la difficulté d'identifier les associations actives : ont-elles uniquement des actions ponctuelles? sont-elles en sommeil ? ...
- et l'absence de synchronisation entre les différents acteurs

Nous pouvons dépeindre le paysage associatif bénédictin, comme étant dynamique et constant. Dynamique, car il ne cesse d'avoir des créations d'associations, et constant car nous observons que d'années en années le nombre est quasiment le même, avec toutefois le cap des 10-20 ans difficile à passer.

Avec 61% d'entre elles qui ont entre 10 et 100 adhérents, nous pouvons dire qu'elles sont de taille moyenne (si on ne tient compte que du nombre d'adhérents pour définir la taille de l'association) et qu'elles agissent en priorité sur la commune de St Benoît et les communes avoisinantes.

Nous constatons que les activités de l'association au-delà de répondre au besoin social identifié dans son objet, permettent avant tout de consolider le lien social (89,4%).

Au vu des données recueillies, nous pouvons minimiser les maximes populaires qui prétendent que ceux qui créent des associations, souhaitent avant tout créer de l'emploi. Ce qui est complètement erroné au vu des résultats obtenus (seuls 1/4 des associations le font pour créer de l'emploi). L'emploi est plus perçu comme un moyen de réaliser l'objet associatif qu'un objectif.

En ce qui concerne les ressources humaines (autres que bénévoles), nous observons qu'il y a moins d'1/3 d'associations employeuses. Celles qui le sont, sont souvent dans des secteurs d'activités bien définis tels que l'insertion professionnelle, l'animation ou que le nombre important de leurs actions les obligent à avoir du personnel pour la gestion de leur structure. Les principaux freins à l'embauche sont dans l'ordre : le manque de finance, la complexité administrative et la difficulté de gestion du personnel au quotidien. Le recours aux services civiques restent limité (seulement 39,5%). A part les formations qui sont en général externalisées (avec des organismes de formation ou avec les têtes de réseaux...), la gestion des ressources humaines salariés et/ou bénévoles est dévolue aux bénévoles eux-mêmes.

Lorsqu'on étudie les ressources financières des associations, ce qui nous frappe c'est la dépendance financière des associations vis-à-vis des pouvoirs publics. Car pour 87% d'entre elles, les subventions publiques, et plus particulièrement celles de la commune, représentent leur première source de revenus.

En termes de liens sur le territoire, c'est d'abord avec la population que les associations nouent leur partenariat (autre que financier). Puisqu'avant tout, les associations sont des hommes et des femmes qui agissent ensemble pour répondre à un besoin non satisfait (ou de manière insuffisante). Après les particuliers, les interactions des associations sur le territoire

se font avec la commune, les autres associations et les entreprises privées. Les autres collectivités sont peu présentes sur le plan opérationnel associatif.

Ces liens se traduisent essentiellement par des mises à disposition par l'ensemble des acteurs. Nous avons également appris que 3/4 des associations appartiennent à un réseau (Fédérations, ligues, MDA de St Benoît...), pour pouvoir surtout partager des informations. A un moindre niveau, la mutualisation de moyens matériels, la volonté d'avoir une meilleure coordination territoriale, le souhait d'augmenter l'influence de l'association aussi bien auprès des décideurs publics que du grand public, le fait de pouvoir mutualiser ses ressources humaines, mais aussi l'espoir d'augmenter ou d'élargir son activité sont aussi des raisons qui décident à faire réseau d'abord pour répondre à une logique territoriale d'abord et ensuite pour se rapprocher de ses paires.

Les résultats prouvent que si les associations arrivent à monter des partenariats (63%), il reste néanmoins difficile pour elles de prendre part au dialogue territorial et encore plus, de se mobiliser avec d'autres acteurs afin de réaliser ensemble une solution pour répondre à un enjeu territorial partagé. Cela, ajouté à leur sentiment de ne pas recevoir suffisamment d'informations sur l'évolution de leur territoire, explique pourquoi elles se qualifient le plus souvent comme "réactives", que leur association s'adapte aux décisions impactant le territoire.

Tout cela ne ternit pas leur vision optimiste de l'avenir de l'association, bien que certains sujets d'inquiétude tels que leurs situations financières et les évolutions politiques soient des sujets de préoccupations majeures.

Annexe 3 : Liste des participants enquête associations bénédictines

N°	Nom de l'association	1.5 Objet de l'association
1	AEMG - Amicale Ecole Mixte de Girofles	Proposer des activités sportives, culturelles et artistiques
2	ABCC	Etablir des liens entre les adhérents - Promouvoir la culture chinoise et son patrimoine, Œuvre pour le développement des relations avec la Chine
3	DYS Semblable	Venir en aide aux familles d'enfants porteurs de troubles DYS. Sensibiliser sur les troubles du langage et des apprentissages
4	Artistes en actions	Promouvoir les cultures de l'Océan Indien au travers des artistes
5	MDA	Soutenir la vie associative bénédictine
6	ABDEC	Association d'insertion pour le développement culturel et la protection environnementale
7	FCPE	Représenter et défendre les intérêts d'élèves de tous les établissements scolaires publics de la Réunion.
8	MJC	Prôner l'éducation populaire en favorisant des activités ouvertes à tous
9	Handistraction	Regrouper les sympathisants et les adhérents en situation de handicap en leur proposant des loisirs et des activités de sport
10	ABA	Association d'insertion par l'aménagement et par la protection de l'environnement et par des activités de loisirs et occupationnelles
11	ACTER	Promouvoir les développement d'artiste pour la professionnalisation. Diffusion de musique actuelle dans l'Est. Mise en valeur du patrimoine dans l'Est.
12	Surya-Mwin	Promouvoir la culture réunionnaise dans tout son ensemble
13	AEM Association Est en Mouvement	Promotion le recyclage Activités loisirs favorisant le développement durable
14	Bonne Entente Sainte-Annoise	Proposer des activités aux adhérents pour créer du lien
15	BSBBC Saint-Benoit Basket Club	Promouvoir l'activité sportive plus particulièrement le basket et l'insertion par le sport
16	Association Nak Muay de Saint-Anne	Promouvoir les sports de contacts et autres activités sportive et loisirs
17	Association Entraide aux Chômeurs précaires	Apporter de l'aide alimentaires et Proposer des activités de loisirs
18	Association les Citoyens Solidaires de l'Est - ACSE	Proposer des activités à la population de toute âge pour leur épanouissement afin de favoriser leur réussite, développer la citoyenneté et la solidarité
19	Tien bo ensem	Offrir des activités et apporter soutien administratif et outre aux personnes isolées

N°	Nom de l'association	1.5 Objet de l'association
20	Kalé Kalé	Association à but humanitaire pour venir en aide aux réfugiés tibétains et plus particulièrement pour apporter une aide financière dans les études
21	Saranghi Océan Indien	Faire connaître les musiques et instruments de l'Océan Indien et du monde entier
22	Belles Femmes Rondes	Réévaluer le regard de la société sur les femmes rondes et lutter contre toutes formes de discriminations
23	Théâtre Les Bambous	Scène conventionnée qui a pour vocation la création et la diffusion de spectacle vivant, la démocratisation de la culture et l'accompagnement de Cie locales des spectacles
24	ABDESS	Favoriser l'insertion sociale en proposant des activités en lien avec l'ESS
25	EPI-EST	Venir en aide à la population en difficulté pour leur permettre d'accéder à une épicerie sociale et solidaire et leur offrir l'accompagnement socio-éducatif budgétaire
26	Badminton Club Bénédicte BCB	Promouvoir le badminton – Conseiller sur la nutrition – Accompagner les jeunes de Bras-Fusil
27	CROCO - Collège Réunionnais d'Omnipraticque Clinique en Ondotologie	Faire de la formation continu pour les chirurgiens dentistes / Faire recherches en odontologie /mener des actions humanitaires
28	La kaz des loupiots	Création de loisirs et gestion d'accueil d'enfants sans hébergement
29	Association Féminine de l'Est contre Tristesse, tyrannie, traumatisme	Lutte contre les violences intra-familiales
30	Allons bougé	Association club 3ème Age / Proposer des activités à des personnes du 3ème âge
31	AIKIDO Club de l'Est	Pratique et développement de l'Aïkido
32	Kalatchata Sangam Kovil	Epanouissement et développement de la culture indienne Développer le quartier de Beaufonds
33	Amicale Régimentaire	Association patriotique qui regroupe les anciens militaires
34	Athlétics Club des Marsouins	Favoriser l'athlétisme individuel et collectif Former des éducateurs, des encadrants
35	Football Club Rivière des Roches	Promouvoir et développer la pratique du football
36	Association REZO	Soutien scolaire - Devoirs faits Contribuer à l'éducation populaire sous toutes ses formes
37	Canoë kayak club bénédicte	Pratique des activités de canoë kayak et activités sportives associées
38	Association Culturelle Sociale Labourdonnais	Proposer des activités aux familles du quartier Labourdonnais

Annexe 4 : Guide d'entretien enquête autres acteurs du territoire

Bonjour,

Dans le cadre de ma formation Master en Management des associations, je vous remercie de m'accorder cet entretien qui me permettra de mieux connaître les relations de votre structure avec les associations et les perspectives de la vie associative à St Benoît.

Nom de la structure : _____

Nom de la personne interrogée : _____

Fonction de la personne interrogée : _____

1. Stratégies de l'état, des collectivités et autres structures vis à vis des associations

- 1.1. Pouvez-vous nous expliquer la finalité des missions de votre structure vis à vis des associations?
- 1.2. Quelle(s) stratégie(s) votre structure a-t-elle mise en place pour le milieu associatif?

2. Accompagnements opérationnels

- 2.1. Quels sont les dispositifs existants au sein de votre structures pour les associations?
- 2.2. Comment les associations peuvent-elles faire pour bénéficier de ces dispositifs?
- 2.3. Quelle communication avez vous réalisé sur ces dispositifs?

3. Réseaux

- 3.1. Comment connaissez les associations qui sont situées sur St Benoît?
- 3.2. Quels sont les cadres d'échange que vous avez avec les associations ? (*comment échangez vous avec elles?...*)
- 3.3. Comment intégrez vous le projet associatif à vos démarches de développement du territoire?

4. Perspectives

- 4.1. En quoi selon vous les associations sont une force pour le développement du territoire?
- 4.2. Que faudrait-il d'après vous pour renforcer leur rôle?
- 4.3. Quelles pistes de progrès proposeriez-vous pour une meilleure collaboration avec les associations?

5. Conclusion

- 5.1. Souhaitez-vous apporter d'autres précisions sur vos relations avec les associations?

Merci de votre participation à cette enquête qui nous a permis de mieux connaître les missions de votre structures vis à vis des associations, les liens qui vous unissent et surtout votre vision concernant votre collaboration avec elles . Merci beaucoup de votre accueil.

Bonne fin de journée!

Annexe 5 : Analyse détaillée enquête autres acteurs du territoire

Annexe 5 : Analyse détaillée enquête autres acteurs du territoire

	1	2	3
	Commune de St Benoît	Département Réunion	Région Réunion
Stratégies et liens avec les associations			
<u>Missions</u>	<p><i>Générales</i> C'est un coût toutes ces associations !</p> <ul style="list-style-type: none"> - financièrement on n'arrive pas toujours à suivre - c'est cher! - ils ne se rendent pas compte que tout cela ça chiffre. - cela représente quand même un gros budget 	<p>dans le cadre de l'ensemble des thématiques qui sont de la compétence du Département</p>	<p>notre domaine d'intervention, prioritairement c'est tout ce qui a une vocation régionale</p>
	<p><i>Aider / Faciliter/ Accompagner</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - en les aidant, en essayant de trouver des solutions ensemble. -les orienter vers les autres financeurs - on se met quand même à leur disposition pour remplir les dossiers avec eux 	<p>Le département là-dessus accompagne</p>	<ul style="list-style-type: none"> - vouloir aider ...les associations - C'est surtout dans l'accompagnement de projets, bien entendu, et de suivre ces projets.
	<p><i>Suivre / Contrôler</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Si on ne fournit pas ces papiers, on ne peut pas avoir la subvention - on a des contrôles et c'est de l'argent public - Dès qu'il manque un papier (x2) - Ce n'est pas Odile qui est stricte, c'est la réglementation qui veut ça 	<p>faire le suivi de ce qu'on a versé aux associations</p>	<p>Il y a un suivi ... en termes de subventions</p>
<u>Liens</u>	<p><i>Confiance</i></p>	<p>fait confiance</p>	
<u>Stratégie</u>	<p><i>Générale</i></p>	<p>l'observation, le suivi qui nous le dira</p>	
	<p><i>Centralisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - c'est en fonction des services. Donc le service des animations sportives a la liste des associations sportives, le service de la vie de quartier à sa liste avec des associations déclarées, la culture un service d'associations déclarées, le troisième âge a sa liste d'associations déclarées... Chacun doit suivre sa liste - chaque élu à sa spécialisation. On ne se réunit pas mais on discute, on se voit souvent 	<p>L'associatif devient pour notre département le plus beau bras armé d'une stratégie thématique, technique et territoriale, c'est merveilleux</p> <ul style="list-style-type: none"> - On n'a pas une direction associations, on a nos compétences. - stratégie sur un territoire, sur chaque thème ont défini un livre blanc 	<p>C'est une volonté du président de Région de vouloir aider au niveau de la culture, que ce soit le sport, les associations en elles-mêmes</p> <ul style="list-style-type: none"> - travailler en collaboration avec les différents services - c'est en relation avec les services qui traitent les demandes
Accompagnements opérationnels			
<u>Dispositifs opérationnels existants</u>	<p><i>Soutien financier</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - la mairie, le seul financeur pour beaucoup si vous regardez les budgets : c'est la mairie à 90 %, quand cela n'est pas plus 95 -98 % ! - service dédié aux associations 	<p>vous nous donnez en subventions ne suffit pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les personnes font leurs demandes au niveau de la Région, elles sont traitées. Bien sûr les politiques sont là aussi, pour mettre en œuvre, les aider et les accompagner - accompagner financièrement dans la mesure du possible

Interprétation	Commune de St Benoît	Département Réunion	Région Réunion
<i>Aides non financières</i>	- nous mettons toutes nos installations (sportifs) gratuitement à la disposition des associations - mise à disposition des bus/local - "quartier libre" qui est à l'initiative du service de proximité	stimuler le système en créant des financements adaptés	Culture : dispositifs Hors les Murs
<u>Accès des associations aux dispositifs</u>			
<i>Réponse à un appel à projet</i>		appels à projet	à partir de l'appel à projet
<u>Communication réalisée sur ces dispositifs</u>			
<i>Directe</i>	- par mail - On fait des formations aussi pour les dirigeants des clubs - On les prévient d'ailleurs quand il y a des demandes de subventions		
<i>Partenaire</i>	- Avec la jeunesse et les sports, il y a des réunions aussi qui sont faites, pour expliquer, pour donner des indications comment remplir et tout		- on transmet via la mairie d'ailleurs - et à la fois un réseau associatif
<i>Publique</i>	Facebook	site du conseil général 974	sur le site de la Région
<i>Bouche à oreille</i>	Tout le monde sait que quand c'est des demandes subventions, c'est Odile		le bouche-à-oreille
<i>Aucune</i>			
Réseaux			
<u>Connaissance des associations</u>			
<i>Croisement avec d'autres partenaires</i>	- celles qui sont déclarées, on les a à la mairie. - la Maison des associations à Bras Fusil qui est le point central		par le biais des mairies, mais ... ça dépend
<i>Bouche à oreille</i>			
<i>Démarche pro-active</i>			- Il y a une étude qu'on a réalisée il y a trois ans sur la vie associative à La Réunion et toutes les problématiques liées à la vie associative - qu'on soit plus proche de la réalité du terrain et qu'on ne soit pas simplement dans une tour d'ivoire en haut, à voir les choses arriver sans bien connaître le terrain. S'ils font des demandes de subventions qui concernent la Région, c'est là qu'on les connaît.
<i>Demandes de subvention</i>			
<u>Cadres d'échange avec les associations</u>			
<i>Rencontre individuelle</i>	- Ils viennent me voir - Surtout les jeunes ils écrivent, ils se manifestent.	- des opérateurs qu'ils rencontrent - Chaque filière a ses techniciens d'accompagnement	- on contacte l'association pour apporter des éléments d'information (<i>subvention</i>)
<i>Rencontre collective</i>	- Formation		- il y a une réunion en ce moment qui travaille avec les ligues et comités, la préparation des jeux des îles, où on est avec les 15 disciplines retenues

Interprétation

Commune de St Benoît

Intégration des associations dans les démarches de développement du territoire?

Coordination des collectivités

Comité de pilotage

Passerelle - j'essaye personnellement, et par mes fonctions aussi de contacter les présidents des ligues et des comités quand il y a un problème pour leur dire « bon écoutez, il faut essayer de trouver quelques arrangements »
- lors des demandes de subventions, on invite notamment les ligues et les comités, et après on invite les clubs pour avoir justement les explications, ils peuvent poser toutes les questions qui veulent etc

Perspectives

Associations, force pour le développement du territoire

Connaissance du territoire

Utilité sociale - s'épanouir (X2)
- ça les met en valeur (x2)
- au lieu de les voir traîner en ville

Département Réunion

selon le feeling ! Il n'y a pas quelque chose qui soit sacralisée

- L'associatif est le meilleur relais pour la proximité et la micro territorialisation.
-pour moi la proximité c'est « les proximités ». Ça peut être du terrain, ça peut être de la thématique, on peut avoir une proximité dans le savoir-faire... ça veut dire que les mots « les proximités » sont liés à ce qui va être le sujet principal du but de l'association
- l'associatif aujourd'hui ... est quand même un des meilleurs palliatifs d'une société qui n'a pas trouvé la bonne réponse d'un service public
- c'est une forme de pied de nez à une société qui aujourd'hui n'est sûrement pas adaptée pour répondre au besoin social et sociétal
- aidé à être meilleur

Région Réunion

- on se réunit à la fin de l'année avant de faire l'appel à projet. Et donc l'État, la Région et le département, on se retrouve
- Sport : On va travailler, le département, l'État et la Région (x2)
- Culture : on n'est pas nécessairement dans un échange systématique sur les projets
- Culture : on n'est pas sur une volonté forcément d'organiser le calendrier des associations
- en Région où on invite un certain nombre de partenaires et où on va faire une espèce d'échange-diagnostic de : qu'est-ce qu'il y a ? qu'est-ce qui ne va pas ? qu'est-ce qui manque ?
- des dispositifs qui sont impulsés par la Région et qui font effectivement travailler, je dirais, des acteurs associatifs

Passion - côté humain - entraide - solidarité
- l'association qui apporte l'accompagnement
- On est dans l'épanouissement humain
- Oxygène de la société
- on voit le sourire

<i>Interprétation</i> <i>Innovation sociale</i>	Commune de St Benoît	Département Réunion	Région Réunion
<i>Créateur de lien social</i>	- Tout ça fait que les services de proximité font une fois par mois... ils réunissent tous les gens du quartier - ce lien inter-génération apporte beaucoup - Ce sont des lieux de rencontres et d'échanges (X3)	- une manière originale et mieux adaptée aux territoires, aux femmes et hommes du territoire - on n'a de ces richesses en innovation, en feeling, qui n'est nulle part - c'est le lieu de croisements des plus grands possibles - l'outil pour l'instant de la construction d'une économie sociale solidaire et humanitaire... le plus adapté - c'est la meilleure réponse micro-territorialisée - on fait de l'essaimage - réussir collectivement - valeur ajoutée, de ce que j'appelle la co-citoyenneté	- Il a un réseau social - on voit l'amitié
<i>Montage de partenariat</i> <i>Educatif</i>		effet multiplicateur (X2) - ce sont les gènes de papa, maman - lié à l'éducation parentale - transmission de savoir-faire	- c'est de l'éducation civique - dans une association où un, il apprend les règles - expérience dans sa vie - on apprend plein de règles dans le milieu associatif (X2)
<i>Insertion professionnelle</i>			- ils font marcher l'économie, mais pas seulement! - les associations c'est aussi de la vie économique, ça fait marcher l'économie du territoire - pour faire avancer les quartiers
<i>Economie</i>		- une autre forme de meilleures dépenses	- ça permet d'accéder à la culture, au sport, à toutes sortes d'activités
<i>Développement quartier/ville</i> <i>Accessibilité des loisirs</i>	- d'animation - il y a toujours de la musique ou ils sont en train de faire un loto	- service de qualité à des prix en général corrects	
<u>Freins pour les associations</u>			
<i>Organisation interne</i>	- les dossiers sont parfois compliqués à remplir - sans compter tout ce qui va avec le PEC : la formation, le ceci, le cela... Je ne sais pas qui va retrouver un peu handicapé pouvoir tenir le coup	- le portage du nombre de personnes par une association, devient tellement lourd que l'on se retrouve un peu handicapé	- On demande aujourd'hui aux associations d'être une entreprise (x3) - des problématiques qu'elles ont en matière ... en matière de délai de décision - il n'y a pas de ... je dirais, des côtés administratifs parfois dans certaines associations, qui sont plus je dirais dans le faire
<i>Compétences</i>	tout le monde n'a pas en tête le mécanisme	- mauvaise gestion, je vais dire lorsque le sujet n'est pas pris en compte	- ils n'ont pas été formés pour ça (X3) et qu'en plus, qu'ils ne sont que bénévoles - Le problème pour les dirigeants d'association c'est le manque de formation

<i>Interprétation</i>	Commune de St Benoît	Département Réunion	Région Réunion
<i>Fracture numérique</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a quand même une majorité de jeunes dans les associations aujourd'hui...C'est une génération qui maîtrise très bien la chose! je ne m'inquiète pas là-dessus - le responsable du club des troisièmes âges (employé mairie), se fera un plaisir d'aller les aider à remplir les fiches s'il le faut ou leur dire de venir en mairie pour remplir ensemble le dossier - il y aura toujours un endroit, comme la Maison des associations s'ils n'ont pas d'ordinateur ou s'ils n'y arrivent pas 		
<i>Méconnaissance sur les activités associatives</i>	souvent on ne les connaît pas	On ne sait pas suffisamment aujourd'hui tout ce que fait les associations qui sont présentes	il manque d'information
<i>Ressources financières</i>	<ul style="list-style-type: none"> - temps soient très difficiles - Le nouveau dispositif d'emplois aidés, c'est une catastrophe! D'abord il est très coûteux - les fonds baissent 		<ul style="list-style-type: none"> - des problématiques qu'elles ont en matière de trésorerie - difficultés financières que peuvent rencontrer les associations - la dotation de l'État baisse
<i>Dérive</i>	<ul style="list-style-type: none"> - il y a de l'argent que cela soit le porte-monnaie de l'association ou le porte-monnaie personnel on fait pas trop attention - quand il y a une subvention pour acheter du matériel ce n'est pas pour payer un restaurant 	<ul style="list-style-type: none"> - On ne devient pas directeur d'association pour devenir un PDG d'entreprise - certaines associations ont des prix parfois prohibitifs du service qu'ils amènent 	
<i>Disponibilité des bénévoles</i>	<p>(Les formations) ne sont pas très suivies. En principe ceux qui viennent, sont ceux qui maîtrisent déjà outill (réunion d'information) ils ne viennent pas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - baisse de bénévolat - disponibilité de ces gens passionnés et amoureux du bénévolat 	<p>Le problème pour les dirigeants d'association c'est ... le manque de temps!</p> <ul style="list-style-type: none"> - On demande trop aux bénévoles
<i>Motivation bénévoles</i>	<ul style="list-style-type: none"> - de gens qui hésitent car il y a tellement de responsabilités - les gens ont peur de prendre des responsabilités - quand on organise quelque chose pour eux, qu'ils viennent ! 		<p>À un moment donné, on perd pied, on n'a plus envie</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'il doit passer la plupart de son temps à faire de l'administration, gérer etc., il finit par dire : « Mais ce n'est pas ça que j'aime, c'est pas mon... ce n'est pas ça que je veux. » - pas envie de faire du travail bénévolement alors que ce travail pourrait être payé (X2)
<i>Manque de stabilité / de pérennité</i>			
<i>Difficulté de travailler en collectif</i>	<ul style="list-style-type: none"> - si on sait que dans la ville à Saint-Benoît il y a déjà 1 ou 2 associations qui font la même chose, on ne va pas leur interdire de monter une association. Mais on va leur dire que « désolé on ne peut pas vous aider financièrement ». - chacun veut son bifteck, ne veut pas partager, ne pas mettre le pot en commun au cas où l'autre aurait un morceau plus gros que l'autre - qu'il y a un peu de guerre de pouvoir - difficultés de travailler en collectif 	<ul style="list-style-type: none"> - parfois trop sur la même chose. 	

Interprétation
Interfaces avec les pouvoirs publics - On essaye de les orienter vers les autres financeurs : la jeunesse et sport (l'État donc), le conseil départemental, le conseil régional

Commune de St Benoît

Département Réunion

Région Réunion

Modélisation des associations

- je suis contre ... la modélisation des associations
 c'est une « couillonnasse ». ...c'est l'embrigader

- les associations il faut qu'elles soient capables de comprendre quelles sont les compétences de la Région et les modalités d'intervention, quelles sont les compétences du département et les modalités d'intervention ? quelles sont les compétences maintenant des intercommunalités ? et quelles sont les compétences des communes ?
 - pour les associations, c'est un parcours du combattant que de mener un projet où il y a plusieurs partenaires (2)
 - aller un petit peu plus loin dans ces rencontres pour que les associations ne travaillent pas de manière cloisonnée
 - il n'y a pas aujourd'hui, on va dire, un guide d'information qui dit qui fait quoi
 - c'est tellement varié que c'est compliqué de se mettre d'accord, l'État, la Région, le département et la commune
 - comment arriver effectivement à normer ces demandes qui sont subjectives?
 - c'est très compliqué, je dirais, d'entrer dans les cases

Piste de progrès

Valoriser les résultats des actions

Reconnaître sa capacité d'agir

Former les dirigeants associatifs

- c'est souvent des personnes qui maîtrisent le mieux qui viennent
 - ce qui nous manque c'est l'engouement des gens. Le jour où ils vont comprendre que cela leur apporte un plus, je pense qu'ils viendront
 - il faut à chaque fois faire des demandes, faire des recherches
 - apprendre à se dire que « ah oui, là je peux demander pour telle action je peux aller taper à cette porte, pour telle action... » Et là ils auront alors un éventail plus large que la mairie uniquement pour aller demander quelque chose
 - quand quelque chose ne va pas, de venir et de parler

Formation

- Si en plus sur mon temps libre je dois encore, ..., venir ... apprendre ..., là ce n'est plus possible

Clarifier les interactions sur le territoire

- d'être plus précis sur "qu'est-ce qu'on aide et qu'est-ce qu'on n'aide pas ?", de manière à ce que l'association ne perde pas de temps
 - il faut qu'on arrive, au fur et à mesure qu'on avance, à bien identifier quels sont les secteurs sur lesquels on intervient

Promouvoir les activités associatives

- forum qui regroupe les savoir-faire
 - forum départemental ou régional des associations
 - avoir un petit book informatisé

promouvoir davantage ces activités

Acquérir des outils

- créer une université (regroupement des acteurs d'une thématique et les bénéficiaires)
 - par un service d'associations aux associations

- accompagner les associations aussi au niveau administratif
 -un livret sur les aides

Interprétation
Faciliter les demandes de subventions

Commune de St Benoît

Département Réunion

Région Réunion

Augmenter les aides financières

Sécuriser conjoncture financière

- on essaie chaque collectivité d'avoir un domaine d'intervention plus précis pour que les associations n'aillent pas déposer quatre demandes pour une seule opération
- c'est un dossier commun de demande de subvention (ça c'est unique, il n'y a qu'à La Réunion que ça se fait, et ce n'est que dans le domaine du sport que ça se fait pour l'instant / logiciel commun qui s'appelle Astre)
- créer un logiciel qui serait accessible à tous, et de là on va relayer toutes les informations sur les différentes mesures
- diminuer la paperasse
- une plateforme mutualisée
- mieux accompagner les associations financièrement
- de mettre les moyens financiers
- rechercher des moyens de sponsors supplémentaires

Favoriser le bénévolat

- un cours de bénévolat devrait être aussi bien noté qu'un cours de mathématiques (x 2 Fois)
- une société solidaire cela ne s'invente pas, cela se construit
- qu'au bout d'un parcours scolaire, on devrait... avoir X heures de bénévolat dans une association X nombre d'années

Valoriser le bénévolat

- On pourrait dire que tant d'années à l'intérieur d'une association, définie par quelque chose qui encadre pourrait faire des points pour la retraite
- reconnaissance de l'acteur associatif
- il faut mieux le valoriser
- On s'épaulé mutuellement et on échange je vais dire « les petites ficelles » quoi
- on peut financer une grosse association pour faire émerger deux ou trois associations de quartiers au bout de trois ans (X2)
- Un incubateur associatif qui a pour mission d'être un stimulateur de porteurs de projets, de chaînes humaines, d'autre chose....

- davantage valoriser le travail du monde associatif (x3)
- valoriser encore plus les bénévoles
- accompagnant davantage avec des dispositifs de VAE, de Validation des Acquis
- une fédération des associations qui s'est créée
- l'emploi mutualisé (X2)
- groupement employeurs
- on agit sur le même type d'action et on pourrait peut-être, à deux ou trois associations, arriver à faire quelque chose de bien avec peut-être des moyens moindres
- partager effectivement leur savoir-faire

Renforcer les réseaux associatifs

- Je crois qu'il va falloir travailler de plus en plus ensemble, pour pouvoir avancer tous ensemble.
- prendre quelqu'un qui travaille dans plusieurs associations, avec un groupement d'entreprises quoi
- qu'en étant ensemble, en échangeant nos expériences, on avance plus vite
- on essaie de regrouper, de mettre en place des formations.
- quand on met justement une formation en place, c'est pour qu'on se retrouve et que chacun parle de ses difficultés, de ses facilités à faire certaines choses et des difficultés en faire d'autres
- En leur prouvant qu'en s'y mettant à 2 ou à 3, on peut faire quelque chose de mieux, avec la même enveloppe le résultat serait mieux
- faire un projet commun, où tout le monde trouve son compte

Interprétation
Redéfinir le cadre des associations

Commune de St Benoît

Département Réunion

Région Réunion

Renforcer les contrôles

Conclusion

Indispensables - Oui de toute façon le bénévolat si on le perd, on ne fait plus rien
- beaucoup de choses ne se feraient plus

Nécessité d'être accompagné

Evolution en entreprise économique associative qu'ils me disent comment faire!
- qu'il n'y a aucun contact ou presque entre les associations et les entreprises. Faire une réunion pour... entre le monde associatif et les entreprises Saint-Benoît. Un jour se réunir et voir avec eux comment avancer ensemble.

Vision systémique du territoire
Relations évolutives sur le territoire

- inventer un nouveau nom lorsque l'association dépasse un certain budget, avec les mêmes souplesses, et dépasse un certain nombre d'employés
- qu'à un moment donné il nous faudra avoir une forme de structure
- En termes de responsabilité, soit ce n'est plus une association, soit c'est une entreprise d'insertion, soit c'est une vraie entreprise
- l'associatif aujourd'hui avec un certain nombre de personnels devient pour moi une entreprise
- On arrive au bout d'un circuit
- demain on inventera autre chose

- Une collectivité comme la notre ne réussirait pas, sans cette démultiplication de l'associatif
- Car quand il n'y en aura plus je ne sais pas comment on fera
- Mon Dieu Seigneur, sinon on serait bien dans la baise !
- l'associatif est un palliatif de choses qui ne sont plus prises par l'État (*6 fois palliatifs*)
- c'est nécessaire
- l'associatif ne peut prendre sa valeur que lorsqu'il est accompagné, encadré, et animé
- se construit parfois avec des stimulants.
il faut aujourd'hui avoir dans le milieu associatif cet esprit d'entreprise

Elles (les relations entre les associations et le département) sont toujours à innover

- les associations leur métier ce n'est pas de gagner de l'argent, les associations, leur métier c'est de faire vivre, entre guillemets, "les passions et les projets".

- on va contrôler untel, untel et untel parce qu'on a des problèmes avec eux

Et aujourd'hui, sans les associations, le monde français ne serait pas celui qu'il est, dans tous les secteurs, que ce soit social, sportif, santé, etc

- L'association n'est pas là pour gagner de l'argent ; l'association est là pour utiliser de l'argent, pour mener à bien un projet

	4	5	6
	Préfecture/Etat	DRJSCS	MDA St Benoît
Stratégies et liens avec les associations			
<u>Missions</u>	<p><i>Générales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - représentant de l'Etat - mise en œuvre des politiques publiques, mais avec une particularité territoriale - le schéma global prévaut - Et on veut couvrir l'ensemble du spectre de la présence de l'état, pour pouvoir faire remonter que ce qui nous est dit sur le terrain par les adultes relais, aient la même valeur que ce qui va nous être dit par l'expert du ministère - L'idée est qu'on puisse contrebalancer, car si tout est décidé par l'expert du ministère quand cela arrive en bas, il y a un vrai décalage - politique publique d'ensemble <p><i>Aider / Faciliter/ Accompagner</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - cela s'applique partout à peu près de la même manière. Après, justement c'est tout le travail des préfetures, des services de proximité, de recoudre les dispositifs pour le rendre applicable au territoire - on essaye de les rendre réalisable sur le territoire - des accompagnateurs des politiques publiques, des facilitateurs. <p><i>Suivre / Contrôler</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - l'évaluer - qu'on vérifie, qu'on examine avec les associations leur "capacité à" - qu'une politique publique est évaluée sur des critères fixés d'avance - l'évaluation qui est compliqué ! 	<p>vie associative est une des priorités du ministère de l'éducation nationale</p> <ul style="list-style-type: none"> - une logique d'accompagnement de la vie associative de manière territorialisée interministérielle - on conjugue les efforts (des différents ministères) <p>- l'accompagnement du développement des associations et de la vie associative sur le territoire</p> <p>- construire une démarche d'accompagnement de la vie associative basée sur les engagements réciproques</p> <p>- l'information, le conseil, formation et financement (X2)</p> <p>- travail de structuration de la vie associative locale</p> <p>- faciliter l'engagement associatif</p> <p>évaluation</p> <p>on vous fait confiance sur le territoire parce que vous avez un savoir-faire</p> <p>mesures facilitatrices pour les associations, notamment dans leurs démarches administrative</p>	<p>l'accompagnement avec un « s » des associations</p> <ul style="list-style-type: none"> - tout ce qui a attiré à la vie associative de n'importe quelle association - on accueille, on conseille <p>Accompagnements sous différentes formes</p> <ul style="list-style-type: none"> - diffusion de tout ce qui est relatif aux modifications qui ont un lien avec le milieu associatif - un centre de ressources <p>- ça part d'un besoin qui nous remonte du terrain</p> <p>- la mairie en premier lieu pour le partenariat de (mise à disposition de locaux et de moyens humains pour l'entretien des locaux + subvention)</p>
<u>Liens</u>	<p><i>Confiance</i></p> <p>une démarche de dynamisation de la vie associative, et en même temps de confiance. Confiance dans sa capacité à agir et à proposer relation de proximité avec le tissu associatif. Et donc, cette relation de confiance</p>		
<u>Stratégie</u>	<p><i>Générale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - stratégie transversale qui consiste à renforcer la capacité d'agir du tissu associatif - on va s'appuyer sur la dynamique associative pour mettre en place... sinon totalement des politiques publiques - on va s'appuyer sur le tissu associatif - - tout mettre en œuvre pour qu'il y ait une égalité de traitement entre les territoires - dans l'esprit d'harmoniser les interventions de l'Etat sur l'ensemble des territoires (X3) - Cela nous permet d'avoir un ancrage territorial assez fort 		

Interprétation

Préfecture/Etat

DRJSCS

MDA St Benoît

Centralisation - le processus de fonctionnement Etat-associations, fonctionne au travers le Direction Régionale Jeunesse et Sport, et de la Cohésion Sociale (DRJSCS), qui a une antenne dédiée à la vie associative. (x2) Il y a donc un service de l'Etat qui est dédié au fonctionnement et à l'animation de la dynamique associative

Accompagnements opérationnels

Dispositifs opérationnels existants

Soutien financier - chaque année il y a le renouvellement de l'enveloppe budgétaire. On va chaque année renouveler les orientations budgétaires... Il peut y avoir des changements
- une instance spécifique de décision d'attribution de la subvention

- financement
- procédures de télédéclaration
- demandes de subventions en ligne sur « mon compte association » (x3)

- Nous, on n'est pas pourvoyeur de fonds

Aides non financières - les contrats de ville, qui sont des contrats pluriannuels, assez clairs dans ses objectifs par territoire
-Le CLSPD, le contrat local de sécurité et la prévention de la délinquance
- le fait d'avoir un contrat de ville permet de générer d'autres « sous contrats », d'autres dispositifs, par exemple les ateliers de santé ville
- dispositif qui s'appelle l'abattement TFPB, qui permet aux bailleurs au lieu de payer la totalité de leur taxe foncière sur leur patrimoine bâti, d'en dédier une partie à des actions territoriales.
- on a mis en place des conseils de citoyens

- service civique
- l'information, le conseil, formation
- apport de moyens sur le territoire pour aider les petites associations à s'inscrire dans la démarche de simplification des mesures des procédures administratives.

- mise à disposition d'un espace
- reprographie
-accompagnement dans le montage de projets ou de création d'associations
- formations et informations
- mise à disposition de volontaires de service civique à destination des différentes associations
- création support de communication

Accès des associations aux dispositifs

Réponse à un appel à projet - mode opératoire traditionnel de l'Etat, ce sont les appels à projets
- déclinaison locale des politiques nationales et très souvent sous forme d'appel à projet
- un appel à projet annuel ...Ou bien plus ponctuellement
- appel à projet spécifique

appels à projet

Communication réalisée sur ces dispositifs

Directe

- Communication sur le calendrier des appels à projet
-Par téléphone ou sur site : donne l'information et bien souvent on oriente
- mail

mails, affichage

Partenaire mettre en place une ingénierie spécifique avec les bailleurs (pour TFPB)
- dans le cadre de la TFPB c'est au bailleur... de prioriser

donner force et légitimité aux fédérations

communication au sein du réseau associatif pour les associations

Publique

On a un site

le site Internet - page Facebook,

Interprétation
Bouche à oreille

Préfecture/Etat

DRJSCS

MDA St Benoît

on ne faisait pas d'appel à projets, c'était toutes les associations qui connaissaient donc... Mais là on a fait l'appel à projets, on s'est quand même rendu compte qu'il y avait 30 % d'associations qu'on ne voyait pas d'année en année qui se sont positionnées les appels à projets.

volontaires en service civique. Ça été un facteur qui a déclenché énormément d'adhésions également.

Aucune

Réseaux

Connaissance des associations

Croisement avec d'autres partenaires

Toute association qui se crée est enregistrée et inscrite en préfecture, donc ce listing il existe. Maintenant il n'y a qu'un petit pourcentage de ces associations qui sont réellement actives

- listing d'associations par commune
- Fédération, ligue, club
- Maison des associations

- réseau national, les maisons d'associations sur l'île de la Réunion est très restreint / nos échanges avec ces structures sont un peu limité
- pas tout à fait au clair entre ce que donne la préfecture comme données, la mairie ce qui y est recensé etc.

Bouche à oreille

-ils viennent à nous

- le réseau le plus proche les membres du conseil d'administration

- le bouche-à-oreille a fait son petit bonhomme de chemin

Démarche pro-active

- (DLA) travail de prospection d'associations sur le territoire

- (DLA) proposer un questionnaire, une approche ce qui a permis d'être en contact avec eux et d'aller comme ça récupérer quelques associations.

Demandes de subvention dans les appels à projets dont vous avez toujours un interlocuteur de l'Etat qui ... va dire, qui connaît, les partenaires.
- un interlocuteur culturel de la DAC OI qui va identifier les partenaires avec qui il a l'habitude de travailler

Interprétation	Préfecture/Etat	DRJSCS	MDA St Benoît
<u>Cadres d'échange avec les associations</u>			
<i>Rencontre individuelle</i>	- d'aller les voir, les rencontrer - On va tisser des liens d'intervention, fonctionnels avec le tissu associatif sur plusieurs exercices, plusieurs années - sur le territoire avec des coordonnateurs, avec des équipes l'État est présent - ce travail en lien direct ... l'État est présent sur le territoire directement à travers les collaborateurs dans les collectivités, à travers ses collaborateurs directs comme moi, sur le terrain.	on a pratiquement tous les jours des associations qui nous appellent	Accompagnement personnalisé
<i>Rencontre collective</i>	- DRJSCS organise des réunions à destination du tissu associatif. - mode de communication directe via l'information - La formation	on peut intervenir à la demande d'une mairie auprès des acteurs associatifs (x2) - communication à l'occasion des forums des associations	Réunion d'informations Formation
<u>Intégration des associations dans les démarches de développement du territoire?</u>			
<i>Coordination des collectivités</i>	avec les coordonnateurs de contrat de ville ... qui doivent animer ce réseau, nous faire remonter un certain nombre d'informations sur le tissu associatif - si l'appel à projets est pondu très très loin de chez nous, il a peu de légitimité, peu de chance de donner lieu à quelque chose	- La commune reste le premier prescripteur financier des associations - chacun dans son champ de compétence - proximité avec les élus locaux, et voire même avec les élus de la région et du département. Interministérielle on est beaucoup plus sur l'ensemble des services déconcentrés de l'État, plus les établissements publics (la CAF et compagnie). - Axe 2 plan action : c'est améliorer les partenariats entre les collectivités locales et les pouvoirs publics et l'État et les associations	- construit le partenariat vraiment local, sur le territoire de la commune, et ensuite à l'échelle départementale. - Être associé à l'échelle nationale, à la réflexion ou à des motions qui vont être portées au ministère, c'est aussi la voix des associations de la Réunion, et des associations à petite échelle de la commune de Saint Benoît - Être au plus près de l'actualité et ne pas seulement subir - avoir une plus grande franchise de la part de la collectivité aurait été plus intéressant. Encore cette année, des associations qui se sont rapprochées de la collectivité pour avoir une meilleure visibilité sur le montant de ce qui est attendu
<i>Comité de pilotage</i>	- comités de pilotage, auxquelles on invite les acteurs. Il y a des comités techniques, où on met autour de la table l'ensemble des acteurs associatifs - Les comités de pilotage permettent aux associations d'être dans un mode opératoire un peu différent, parce qu'elles sont associées, on est ... le mot est à la mode dans la «co-construction» du plan d'action avec le tissu associatif - en comité de pilotage. Et on travaille directement avec le tissu associatif qui va intervenir sur le champ d'intervention des bailleurs - notre système d'ingénierie dans la politique de la ville, permet aux acteurs d'être présents dans toute la chaîne de décisions	- travail collaboratif - les travaux d'échange engagé avec le tissu associatif	

Interprétation
Passerelle

Préfecture/Etat

DRJSCS

Une coopération sur le territoire. Exemple DJSCS + CAF+ 2 associations

MDA St Benoît

- les partenaires : État, DRJSCS, mission locale ou pôle emploi, etc... qui ont des informations à communiquer aux dirigeants d'associations. Et donc non seulement on va communiquer l'information à nos associations, mais on va aussi mettre à disposition la salle pour la formation collective ou pour une formation plus technique

- communication au sein du réseau associatif pour les associations
- l'accueil de la visite du délégué interministériel
- a accueilli pas moins de 4-5 ministres dans nos locaux la communication a pu être en direct
- c'est un plus, on n'est pas isolé, on n'est pas..., on ne passe par plusieurs intermédiaires
- les associations posent leurs questions en direct, font part de leurs inquiétudes
- la mairie va passer par l'intermédiaire de la maison des associations pour toucher les associations bénédictines
- Pour le département,...le champ est un peu limité au-delà de relayer des dossiers de subventions que propose le conseil départemental. /Pour une manifestation
- Il en est de même avec la Région Réunion/ Après pour la Région, on porte également une case à lire (X2)

Perspectives

Associations, force pour le développement du territoire

Connaissance du territoire

- le bras armé des collectivités et de l'Etat sur un certain nombre de domaines d'intervention, où l'Etat n'a pas les moyens de proximité
- Leurs bilans, nous aident à comprendre des problématiques et leurs difficultés, de manière à ce qu'on réoriente, au mieux, l'année suivante les budgets des contrats de ville
- c'est qu'elles connaissent bien le territoire
- Il y a un vrai ancrage de l'association dans le territoire même... Soit c'est le territoire même, soit c'est le public même. Ce qui fait qu'on ne peut pas évaluer les associations sur ce niveau de connaissance, ce niveau d'expertise qu'elles ont du public ou du quartier ou du territoire. Non, on ne l'a pas !
- ils sont en lien avec le territoire et avec les acteurs du territoire

- ils ont un savoir-faire
- comme on fonctionne, on répond mieux aux besoins et aux attentes des populations
- C'est la proximité de ces associations avec les usagers qui font la force de ces associations là
- La connaissance du terrain, la connaissance des usagers, le maillage des populations, l'émergence du projet citoyen, c'est ce que les associations peuvent faire mais par les institutions.
- Ce sont les propositions qui remontent du terrain.

Interprétation	Préfecture/Etat	DRJSCS	MDA St Benoît
<i>Utilité sociale</i>	<ul style="list-style-type: none"> - associations qui ont des compétences complètes ... Ou du moins fait un travail de proximité qui facilite l'intervention des services de l'Etat ou des politiques publiques sur le territoire. - le tissu associatif soit spécialisé sur les questions de prévention (prévention primaire, prévention secondaire) soit la proximité : la cohésion sociale - le simple fait d'assurer une présence, de faciliter les relations avec des locataires... voilà, peut améliorer de manière assez conséquente la problématique d'origine - L'innovation et l'expérimentation. Il faut être capable d'expérimenter des choses 	<ul style="list-style-type: none"> - Mission de cohésion sociale - bénéfices sociaux - rôle d'utilité sociale. - d'avoir un champ social le plus ouvert possible qui lui soit profitable - lutte de l'exclusion sociale - réponde bien un besoin du territoire - compétences sociales 	<ul style="list-style-type: none"> -Les associations évitent concrètement les jeunes de se retrouver à rien faire (x2) -on a un vivier de jeunes importants et pour éviter l'errance - Donc à travers, les clubs sportifs : de foot, d'athlétisme, d'hand, de kayak, de badminton, ... On va dire que c'est une prise en charge de ces jeunes -Qu'ils trouvent leur voie au travers d'une association, c'est bien. - les associations sur un territoire ce sont des forces vives, ce sont des bonnes volontés
<i>Innovation sociale</i>	<ul style="list-style-type: none"> - C'est pour cela que c'est intéressant aussi, d'être dans ce type d'expérimentation. Et on essaie de laisser aux associations... on va dire leur capacité de faire - On leur demande de faire ce qu'elles savent faire, et pas forcément de faire ce qu'on leur demande de faire ! (sur contrat ville) - qu'il s'agit d'une forme alternative de réponse. Puisqu'on fait le constat que la réponse institutionnelle est insuffisante, dans le meilleur des cas voire parfois on est un peu « à côté de la plaque ». On va donc aller chercher une offre alternative pour régler le problème - L'idée c'est de laisser libre cours à la capacité de l'association à proposer et à offrir une offre alternative 	<ul style="list-style-type: none"> - travailler sur une expérimentation - force de propositions 	<ul style="list-style-type: none"> - être force de propositions (x2) - une force de proposition pour développer ce territoire, en matière d'animation culturelle
<i>Créateur de lien social</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Le lien social pour faciliter les relations avec la police, avec les habitants etc -le lien social à l'intérieur de la résidence 	<ul style="list-style-type: none"> - développer son réseau relationnel - rassemblement des populations - créer du lien social - cet échange là, elle est profitable pour un territoire - développer le lien social 	
<i>Montage de partenariat</i>	<ul style="list-style-type: none"> - il (l'Etat) a une capacité de dialogue direct dans la construction de l'action et dans l'écoute - on a besoin d'un local, donc un partenariat. 	<ul style="list-style-type: none"> - d'harmonisation des temps de vos actions sur le territoire - met en commun le savoir-faire et nos moyens pour construire l'action 	<ul style="list-style-type: none"> qu'on est un pilier pour eux dans la zone Est, donc la DRJSCS pense automatiquement à la maison des associations - il s'appuie énormément sur la maison des associations - on mutualise les moyens, les ressources d'accompagnement des jeunes
<i>Educatif</i>	<ul style="list-style-type: none"> offre une autre alternative au parcours éducatif tracé par les institutions - Pour les rendre employable, on va leur apprendre à se lever le matin, apprendre à rediscuter, apprendre à s'habiller, à avoir de la tenue, à tenir des horaires... et pour ça on a des associations qui savent le faire - démarche d'éducation populaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Se former - donner des possibilités à des jeunes de s'initier aux responsabilités 	

Interprétation **Préfecture/Etat**
Insertion professionnelle va les rendre de nouveau employables

Economie
Développement quartier/ville l'animation dans le quartier
Accessibilité des loisirs

Freins pour les associations

Organisation interne - si l'association a les compétences, la capacité, les qualités et les moyens lui permettant d'atteindre les objectifs

Compétences

DRJSCS

- construire après son projet social, son projet de vie ou son projet professionnel

- les associations sportives

- quand il propose un projet, parfois il y a de grosses lacunes
- On n'a pas l'ingénierie
- les charges qui n'ont pas été prévues

MDA St Benoît

Soit par l'intermédiaire d'une mission au sein de l'association, mission de service civique, soit par l'intermédiaire d'actions sportives, soit par une implication dans la vie associative de la structure où ils trouvent leur place. Une intégration. les associations embauchent également

les associations, les clubs sportifs constituent, ... on va dire le vivier d'activité sur le territoire

des deux années, on va dire... de la non disponibilité que du directeur, seul cadre de la maison des associations

- de se retrouver avec un directeur malade pendant 2 ans, cela nous a un peu limité dans notre déploiement.

- gestion de ressources humaines au quotidien, euh... c'est un peu compliqué

- Évidemment le fonctionnement n'est pas le même, et le poids du travail était plus réparti sur la présidente

- cela a été un tournant la fusion-absorption avec l'ECAB. Donc absorption par la MDA d'une structure associative qui était liquidée. cela a été un tournant la fusion-absorption avec l'ECAB

- le DLA, cela a mis en avant un certain nombre de lacunes ou de dysfonctionnements

- au niveau de l'embauche. On va dire que c'est un frein incontournable

- suite à des accompagnements on se rend compte des lacunes de nos dirigeants associatifs

- des employés pas forcément formés (contrats aidés)

- Le volet social demande une personne avec une forte compétence

- financiers

- on est confronté à l'aspect financier

- Saint-Benoît les sponsors ne courent pas les rues

- il manque ... de compétences la plupart du temps pour avoir le rayonnement qu'ils espèrent avoir

- après ce qui freine c'est les moyens humains

- Ce qui manque à une association la plupart du temps : c'est des moyens humains et des compétences

- sans être sûre d'avoir le personnel qu'il faut, avec les compétences.

- on doit fournir des documents de plus en plus professionnels

Interprétation
Fracture numérique

Préfecture/Etat

DRJSCS

MDA St Benoît

Méconnaissance sur les activités

Ressources financières Souvent leurs difficultés ce sont les moyens
- pour être éligible, le tissu associatif va s'adapter, et il perd son côté « force de propositions »

on les met aussi en difficultés. Et donc, il faudra rester prudent et garder toujours cet aspect évolution administrative et numérique

- répond à un appel à projets qui relèvent d'une thématique mais qui n'est pas forcément en lien avec l'objet de notre association. Mais là on va y aller, puisque qu'il y a une manne financière qui tombe
- l'association est en cessation de paiement

qu'on connaît toutes les associations du territoire
- l'incertitude des subventions, on n'a pas de subventions pluriannuelles
- à un moment donné où nos subventions ont baissé de près de 40 %
- la baisse des emplois aidés
- asphyxie financière de ces associations
- On a des coupes franches depuis 2015
- il y a un budget qui a été monté, et on se retrouve à la moitié de l'année à s'entendre dire qu'on n'aurait zéro. Puisqu'on n'a eu déjà l'avance de subvention
- des dettes à payer
- les dirigeants associatifs sont obligés de mettre la main à la poche

Dérive - Mais très souvent on met dans la boucle les mêmes acteurs
- un des travers de la vie associative, c'est de tomber dans le même piège que nous. C'est-à-dire, quelque part s'institutionnaliser et d'apporter une réponse trop professionnalisée.
- ce qu'on attend là-haut n'est pas forcément ce qu'on attend en bas

- Est-ce que c'est l'intérêt collectif qui prime ou l'intérêt personnel? (x2)
- Le bien commun n'est plus d'actualité puisque les personnes qui sont venues, sont venues bien après. Et ils ont perdu le sens
- bien souvent, se sont les mêmes dirigeants associatifs et dans les mêmes en termes de tranche d'âge
- dans les années 1990, les associations ont été créées pas forcément autour de leur objet social. Vous voulez un emploi ? Vous créez votre association

Disponibilité des bénévoles bénévolat... qui a tendance à se perdre

- Étant bénévole et ayant d'autres engagements associatifs (...), plus le travail professionnel, plus la structure MDA
- (DLA) nous a demandé beaucoup beaucoup de temps
- Ça peut prendre des samedis entiers. Effectivement, c'est très très lourd. Car en termes de disponibilité il faut vraiment être disponible.
- ces bénévoles travaillent... ou ne font pas que ça, et ce n'est pas cela qui va faire bouillir la marmite
- il manque de moyens, de bénévoles,

Motivation bénévoles cette personne n'en peut plus

- On n'y laisse quelques plumes et de l'énergie. Énormément d'énergie !
- c'est une lourde responsabilité !
- on déploie de plus en plus de temps, d'énergie, pour répondre à leurs attentes pour avoir au final très très peu

<i>Interprétation</i>	Préfecture/Etat	DRJSCS	MDA St Benoît
<i>Manque de stabilité / de pérennité</i>	- une des premières faiblesses des associations c'est qu'elles tiennent sur une ou deux personnes systématiquement. Et que quand cette personne n'en peut plus, ou tout simplement elle déménage ou qu'elle à autre chose et ben tout s'arrête		je pense que ceux qui rebutent les sponsors, c'est de voir parfois le côté non pérenne des associations En 2016, plus de 3,4, 5,6 associations qui ont fermé boutique. Quand je dis fermer boutique, qui ont été liquidées après 20 ans, 30 ans, 40 ans d'existence. C'est énorme !
<i>Difficulté de travailler en collectif</i> <i>Interfaces avec les pouvoirs publics</i>		- l'égo associatif	on nous demande énormément d'exigence sur les documents à fournir une technicité incroyable. Mais en face pour de moins en moins ! - c'est un manque de reconnaissance du travail fourni, et la dévalorisation même parfois : au lieu d'être honnête et dire : « on n'a pas de sous », « vous avez fait un superbe travail, mais on n'a pas de sous », on va jeter la pierre sur les dirigeants : « vous n'avez pas été suffisamment performants », « vous n'avez pas été suffisamment dans les temps, rigoureux etc. » - Et ne pas mettre la faute sur les dirigeants, que chacun assume sa part de responsabilité.
<i>Modélisation des associations</i>	... l'offre n'est pas forcément en adéquation parfaite avec la problématique - sa grille de lecture / ils sont enfermés par le cahier des charges. -Elle est atténuée par le fait qu'il y a cahier des charges, des contraintes et comme qu'on a besoin des sous pour faire l'action on va rentrer dans le carcan - elles sont très enfermées dans un schéma qui est pensé de manière globale pas tout le monde. Et donc, cela leur donne beaucoup moins de marge de manœuvre. - Si elles proposent quelque chose qui ne rentre pas dans le cadre, on ne sait pas comment l'évaluer. - ne sont pas des résultats évaluables au sens des politiques publiques	- ce qui est bien, c'est qu'on ne dénature pas les associations - la collectivité publique vous fixe le cadre	
<u>Piste de progrès</u>	<i>Valoriser les résultats des actions</i>		- Le résultat, c'est vrai qu'on travaille sur de l'humain, mais il n'est pas palpable. Mais on peut mettre en lumière les principes de changements opérés. - reconnaître sa capacité d'agir - qu'elle prenne conscience de leur place sur leur bassin de vie
	<i>Reconnaître sa capacité d'agir</i>		

Interprétation	Préfecture/Etat	DRJSCS	MDA St Benoît
<i>Former les dirigeants associatifs</i>	- des formations qui permettent d'harmoniser le socle commun des connaissances à l'adresse des associations.	"un gros travail de formation à faire" Formation pour répondre au dossier de subvention: gestion projet, valorisation, montage budgétaire - thématiques fiscales et administratives	- animer une formation sur une journée entière, avec des modules bien précis à construire le contenu, l'aspect pédagogique, l'animation - bâtir des modules pour les associations pour tout ce qui concerne la comptabilité, la finance etc. alors, c'est étroitement lié également à la formation - Puisque souvent les collectivités, où les salariés de ces collectivités traitent ces associations (surtout quand il n'y a que des bénévoles) comme si on était une entreprise avec des salariés - on a encore à développer c'est tout ce qui est communication - Et communication aussi ça pourrait être accompagné les associations dans leur propre communication.
<i>Clarifier les interactions sur le territoire</i>			
<i>Promouvoir les activités associatives</i>			
<i>Acquérir des outils</i>		- prendre en compte tous mes constats, les traduire en projet pour qu'un plan d'action puisse être monté - créer des juniors associations	- dans le volet service civique. Et capable de faire des bilans bien construits avec ce volet pédagogique, didactique et tout ce qui s'en suit - mettre à disposition ...des moyens matériels et humains pour accompagner les associations dans ce volet là c'est-à-dire la comptabilité au quotidien - créer nos propres bulletins de salaire, et à accompagner les associations dans les bulletins de salaire et à gérer le volet social des salariés - rentré dans un DLA puisqu'on avait besoin de se structurer davantage puisque l'association avait pris une dimension importante - savoir en amont - au mois de novembre de l'année d'avant - une visibilité beaucoup plus grande et comme ça on s'engage à la hauteur de ce qu'on va avoir - si on sait qu'on a tant c'est-à-dire beaucoup moins, on voit faire avec ce que l'on a et non pas se retrouver à la moitié de l'année avec des engagements pris et surtout se retrouver coincé. Et le saucissonnage de subvention en huit morceaux quand on est une association employeuse, trop problématique. - Savoir au moins au mois de novembre de l'année N-1, combien on va percevoir. Tout en sachant que cela permet une meilleure planification des dépenses - si on n'arrivait à faire voter les subventions en amont et pas seulement l'avance de subvention mais sur le montant total, on n'y gagnerait énormément, énormément ! Et cela éviterait la fermeture d'associations - on saurait où l'on va (x3)
<i>Faciliter les demandes de subventions</i>		- Un dossier unique de demande de subvention (dématérialisé)	

Interprétation	Préfecture/Etat	DRJSCS	MDA St Benoît
<i>Augmenter les aides financières</i>			- éviter le saucissonnage des subventions en huit morceaux
<i>Favoriser le bénévolat</i>	- un travail à faire sur la culture de la vie associative - c'est une philosophie, parce que c'est une approche culturelle	La bourse du bénévolat	
<i>Valoriser le bénévolat</i>	contingences institutionnelles, qui ne donnent pas une vraie valeur ajoutée au bénévolat		- Je trouve souvent que cette bonne volonté, ce déploiement d'énergie, de forces vives etc. ne sont pas suffisamment récompensés - un réseau plus il est élargi mieux c'est et plus on s'enrichit - un groupement d'employeurs - Groupement d'employeurs pour mutualiser... on va dire des salariés
<i>Renforcer les réseaux associatifs</i>	Dans les faits, on fait tout en pour que la co-construction est une existence. - partage, de tour de table, de comité technique... on met les acteurs autour de la table, on fait les diagnostics tous ensemble. On est vraiment sur une dynamique des diagnostics partagés. - il y a vraiment une co-construction du diagnostic. - Si on enferme les gens dans une méthodologie, dans un cahier des charges, dans des contraintes financières... la co-construction s'arrête ! C'est-à-dire quand vous dites à quelqu'un que vous pouvez être imaginatif, vas y propose n'importe quoi et qu'après vous dites : «À condition que cela rentre dans la case A, B ou C». Donc au départ, il y a la co-construction, mais ensuite... bah non puisque le A, B ou C on l'a pré-écrit.	- Peut-être d'autres formes de coopération, de d'alliance ou autres. De collectif, - le groupement d'employeurs	
<i>Redéfinir le cadre des associations</i>	- On parle beaucoup d'économie sociale et solidaire la transformation un peu du tissu associatif en tissu économique. Mais même si c'est un tissu économique spéciale et que c'est intéressant dans le concept... Il ne faut pas perdre origine, l'origine de la dynamique associative, cette démarche de la loi 1901, etc. il faut essayer de la garder - Aujourd'hui on cherche d'autres voies qui ne sont	- question du bénévolat et de l'engagement est aussi à poser en lien avec l'évolution de la société : qui, quand, comment et sous quelle forme ? - qu'il va falloir changer de modèle associatif	
<i>Renforcer les contrôles</i>			
Conclusion			
<i>Indispensables</i>	- le tissu associatif qui est un partenaire à part entière des contrats de ville et par définition de l'Etat dans la mise en œuvre de ces politiques publiques - elles sont force de proposition sur une action à partir d'une problématique qu'on propose - en termes qualitatifs, on voit bien que l'association doit pour nous être complémentaire de l'action institutionnelle		
<i>Nécessité d'être accompagné</i>	- Il faut être légitime sur un territoire pour agir - à aucun moment l'institution ne facilite le relais pour que les personnes soient capables de prendre la suite		

Interprétation	Préfecture/Etat	DRJSCS	MDA St Benoît
<i>Evolution en entreprise économique associative</i>	<p>l'action associative elle ne doit pas être professionnelle au point de devenir institutionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - qu'à force de vouloir trop professionnaliser, c'est aussi l'institution qui est institutionnalise ! - elles rendent un service sous forme de prestations ou elles demandent juste à être rémunérées pour pouvoir payer le salarié. Là, on n'est plus trop dans le système associatif, même si c'est porté par une association. L'idée de l'association c'est quand même un regroupement d'individus qui ont envie de faire quelque chose à la marge - Le concept philosophique de dire «on y va, on s'engage, c'est du bénévolat, c'est un engagement, c'est de l'action pure ». Et là le système est contraignant, ... est contraignant 	<p>Aujourd'hui une association, c'est pratiquement une entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quand je vois des associations professionnalisées, ça me fait penser qu'à un moment donné on va dévier de l'aspect « utilité sociale » pour arriver vers l'entreprise économique associative 	<p>Les partenariats financiers, les entreprises sont frileux. Frileux. Ils sont frileux du coup hum... le secteur économique n'accompagne pas autant qu'on pourrait l'espérer par rapport à d'autres secteurs géographiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une autonomie financière - ne pas se fier aux subventions municipales.
<i>Vision systémique du territoire</i>		<ul style="list-style-type: none"> - l'accompagnement des associations ne peut pas être morceler, il faut qu'on ait une approche territorialisée - s'unit pour être cohérent sur un projet de territoire - qu'il faut qu'on soit dans une logique de stratégie 	vision d'ensemble
<i>Relations évolutives sur le territoire</i>	<p>la société évolue, la culture de la société évolue et qu'il faut trouver les moyens à chaque fois de réactualiser cette pensée collective pour que les gens s'y retrouve de manière... , parce qu'ils expriment leurs générosités, leurs spontanités par d'autres manières, mais elle est toujours là</p>		

Interprétation **Entreprise : Run'Essence Consulting**

Stratégies et liens avec les associations

Missions

Générales Ingénierie de projets dédiés à l'économie sociale et solidaire

- faire de l'interface entre les associations et les différentes institutions
- bailleur social classique
- amélioration du cadre de vie et de l'habitat
- développement local

Aider / Faciliter / Accompagner apportant une méthodologie pour le développement de projets

- on va les accompagner
- l'accompagnement financier (X4)
- on a accompagné dans la création de l'association

Suivre / Contrôler

- un suivi des associations dans les projets
- Le suivi des actions qui a été programmées par l'association
- On ne peut pas se dérober d'un comité technique pour allouer du crédit TFPB, c'est impossible !
- chaque association émergeant à la TFPB doit rendre un bilan, un bilan de l'action fournie. Et il y a le côté théorique : le bilan financier, le bilan la réalisation de l'action
- d'aller sur une ou deux actions, physiquement, pour voir ce qui se fait
- c'est redonné à l'État pour remonter les actions qui ont été faites

Liens

Confiance

Stratégie

Générale

- L'objectif pour la SHLMR était de sortir de ce cadre de bailleur/logeur et d'avoir un travail social avec les habitants (x2)
- Nous sorte de nous statut de bailleur/logeur pour être vraiment un bailleur/social
- montrer aux clients de la SHLMR, que la SHLMR n'est pas qu'un bailleur, qu'il est un vraiment un vrai acteur social, qu'il participe à la vie de ses habitants.

Bailleur social - SHLMR

**Entrepreneur/
Représentant de la population**

Bleu entreprise / Noir membre association / Vert membre conseil citoyens

- deux entreprises. Une dans le conseil et le soutien aux entreprises créée en 2004: « Entreprendre océan Indien ». Et une société que j'ai créé en 2017 dans la commercialisation de produits normaux protéinés qui s'appelle « seconde ligne »
- au départ j'étais un « consommateur » (X2) c'est-à-dire que je payais l'abonnement
- je me suis impliqué comme bénévole
- j'ai accepté le poste de secrétaire adjoint (x2)
- je touche un petit peu à tout dans le milieu associatif
- j'ai créé une association appelée "l'union des entrepreneurs"
- le conseil citoyens étant constitué d'associations et de gens du quartier.

- je les aide ponctuellement sur les problématiques sociales, fiscales et comptables.

Interprétation **Entreprise : Run'Essence Consulting**

Centralisation

Accompagnements opérationnels

Dispositifs opérationnels existants

Soutien financier

Aides non financières

- l'ingénierie de projets
- la formation
- l'accompagnement
- le transfert de méthodologie.
- Mais je fais aussi des prestations : Lorsque l'association n'a pas les moyens, je peux également faire l'étude de marché pour elle
- fais ainsi des DLA

Accès des associations aux dispositifs

Réponse à un appel à projet

Bailleur social - SHLMR

- c'est à la SHLMR de faire ces conventions de participation financière
- le conventionnement
- Abattement de la TFPB
- c'est qu'on n'a une perte sèche, une perte d'argent quand on met à disposition un local commercial.
- TFPB, c'est-à-dire la taxe foncière sur les propriétés bâties
- chaque chargé de développement local, il a un fonds propre pour accompagner des projets associatifs financièrement / 20 000 € par chargé et par an pour les quartiers hors prioritaires
- mise à disposition gratuite des locaux : LCR Des locaux communs résidentiels
- on met à disposition un local commercial ...pour les associations, pour des actions d'économie solidaire de type : boutique de solidarité, épicerie solidaire, coiffure solidaire...
- ça c'est une association qu'on a accompagné à la création.

appels à projets

**Entrepreneur/
Représentant de la population**

Bleu entreprise / Noir membre association / Vert membre conseil citoyens

- J'ai conseillé sur certains points en matière fiscale, sociale et juridique la JSB Rugby.
- J'ai accompagné Gilles HOARAU pour le développement juridique et comptable de sa création d'association
- j'ai conseillé, on va dire 3 associations et également le groupement d'employeurs
- **Le but du jeu c'est d'essayer d'élaborer un projet ensemble, avec les habitants du quartier, les architectes et la commune pour éviter les erreurs**

Interprétation Entreprise : Run'Essence Consulting

Bailleur social - SHLMR

**Entrepreneur/
Représentant de la population**
Bleu entreprise / Noir membre association / Vert membre conseil citoyens

Communication réalisée sur ces dispositifs

Directe

je les rencontre individuellement
- informations ... qu'on redispatche au niveau des associations
- Avec les comités techniques et les rencontres avant comités techniques, la communication est plus facile.
- les mails, on peut téléphoner, il y a des permanences...

- le principal informateur c'est la MDA qui m'envoie régulièrement des mails
- Au niveau de la communication la MDA fait un très bon boulot et j'ai toutes les informations de la MDA

Partenaire

Publique

Bouche à oreille

Aucune

- je ne vais pas chercher des associations.
- les associations ne me cherchent pas. Elles ne viennent pas vers moi

Réseaux

Connaissance des associations

Croisement avec d'autres partenaires - Dans le cadre du DLA, c'est Réunion Active
- la CRESS, qui font des appels d'offres pour l'accompagnement d'associations

Mairie
Maison des associations
conseil citoyens

qu'elles partent plus vers la MDA
- Je les connais par la MDA
- Donc, le réseau est surtout réalisé, fabriqué par les principaux acteurs : commune, CAF
- C'est plutôt du bouche-à-oreille
- Par hasard

Bouche à oreille Ou une association avec qui ça s'est bien passé, qui parle de moi
bouche-à-oreille

La chance a voulu que je sois du secteur Est, que je connaissais du monde. Il y a eu du bouche-à-oreille, il y a eu aussi la participation au comité citoyens dans le cadre des contrats de ville
- le fait d'être sur le terrain, d'avoir rencontré les habitants, le fait d'être connu aussi dans ce domaine associatif, a favorisé ma rencontre avec l'ensemble des associations.
- On est passé de 3 associations en 2014, à 14 associations en 2016 sur Saint-Benoît sur les quartiers prioritaires

- en premier par intérêt personnel, par intérêt familial

Démarche pro-active

Demandes de subvention

Cadres d'échange avec les associations

Rencontre individuelle - Accompagnement
- DLA

on reçoit les associations
- le conventionnement
- c'est le fait d'être sur le terrain

Rencontre collective les formations, cela me permet de m'imprégner de la réalité du terrain

dans nos différentes manifestations, dans nos différentes rencontres avec les habitants

- on rencontre des associations par l'intermédiaire de réunions : réunions CAF, réunions mairie, réunions à la MDA...

Interprétation Entreprise : Run'Essence Consulting

Bailleur social - SHLMR

**Entrepreneur/
Représentant de la population**

Bleu entreprise / Noir membre association / Vert membre conseil citoyens

Intégration des associations dans les démarches de développement du territoire?

Coordination des collectivités Je me suis ainsi rendue compte par exemple sur Saint-Benoît que peu d'associations étaient inscrites dans des réseaux régionaux. Et donc du coup elles n'arrivent pas à avoir des projets assez porteurs sur le territoire.

- interlocuteur premier qui est la mairie

Comité de pilotage

cadre des comités techniques

Passerelle - resserré les liens entre la MDA et les associations
- Par exemple sur Saint André je suis intervenue et ils ont décidé de créer un collectif d'associations à la fin de la session.
- créer plus de liens, un peu plus d'interconnaissance.

- la valorisation auprès de notre direction du travail qui a été fait par les associations
- le fait était de fédérer ces associations autour d'un projet
- une synthèse que l'on doit rendre à l'État

- C'est choquant, quand j'ai découvert le milieu associatif et communal, j'ai eu l'impression de revenir à la Préhistoire. J'ai eu l'impression de travailler avec des gens de la Préhistoire comparé au secteur privé.

- C'est une catastrophe !

- Ensuite, j'ai impliqué mon épouse (dans l'association)

Perspectives

Associations, force pour le développement du territoire

Connaissance du territoire cela me permet de me confronter à d'autres acteurs de m'enrichir dans mon domaine d'activité

Utilité sociale je me sens utile
- j'ai l'impression d'être au bon endroit à chaque fois, être là où je devrais être
- vont au bout en fait d'un rêve, d'un idéal qu'elles visent
- les associations sont là, pour aller là où personne ne veut aller
- notion de besoin social, de l'impact social derrière
- lieux où on se sent « utile »
- endroit où on se donne le droit de rêver, de rêver à un monde idéal, de rêver d'un monde de bisounours dont tout le monde parle
- Trop de délinquance ! - Parce que les marmailles au lieu de rester dans le chemin à ne rien faire, ben ils vont être occupés, ils vont moins casser
- qu'on est là pour répondre un besoin social et que ce besoin social on n'y répond pas en deux ans. On n'y répond sur du moyen et du long term

- pouf la TFPB l'a arrivé, le chargé de développement local l'a arrivé, l'a met locaux à disposition, des actions qui sont menées, on est avec les habitants:... de taux de vacance l'a baissé,... un changement d'image totale, de la vision des élus, de nos partenaires sur le groupe d'habitations Europe
- on ne se sent pas en insécurité, aucun signe d'agression, aucun fait divers probant depuis
- qu'il y a eu une meilleure cohésion sociale sur le groupe d'habitations, amélioration de la vision extérieure sur le groupe d'habitations, et également amélioration du dialogue
- que ça fédère des gens autour

- c'est un milieu très sympa, avec une bonne ambiance. Une bonne ambiance pourquoi ? Parce qu'il n'y avait pas la recherche de profit, ce n'était pas un intérêt ... il n'y avait pas un intérêt financier
- Là, il n'y avait pas d'objectifs financiers atteindre. Pour la première fois de ma vie, que je travaillais avec simplement le plaisir... pour le plaisir de travailler (plaisir X3)
- mais elles m'apportent autres choses de plus humain.
- elles participent à la vie du territoire
- l'impact social (x6)
- Ça peut être un développement social.
- L'association m'a amélioré moi.
- Je préfère quand même aller à l'association de la plage... c'est plus sympa. Ça développe du social
- cela m'a apporté un plus familialement, intellectuellement...
-Ce bien-être que l'on ressent dans une association

<i>Interprétation</i>	Entreprise : Run'Essence Consulting	Bailleur social - SHLMR	Entrepreneur/ Représentant de la population <small>Bleu entreprise / Noir membre association / Vert membre conseil citoyens</small>
<i>Innovation sociale</i>	- Car quand on est conscient des faiblesses et des limites d'un territoire, il nous appartient d'œuvrer pour que ces limites soient dépassées à un moment donné - lieux d'innovation - on fait de l'innovation sociale - on n'a pas envie de faire comme les autres, oui on souhaite faire différemment	C'est de l'innovation!	- d'être beaucoup plus créatif
<i>Créateur de lien social</i>	- des moments d'échange - ça crée des liens - lieux de lien social - lieux d'expression	- un vrai lieu de rencontre -	- copains/copinage - des liens de sympathie qui se créent - Les associations maintiennent le lien. - Une association, si je les comparerais un outil c'est une colle. C'est de la colle sociale - Des gens qu'on n'aurait jamais fréquentés, on les fréquente aujourd'hui. - Ça crée un lien, ça le maintien par rapport à l'individualisme. C'est un contreponds à l'individualisme. - L'association c'est le contre-pouvoir de l'individualisme. - lien social
<i>Montage de partenariat</i>	- D'abord les associations entre elles deuxième interlocuteur privilégié la maison des associations qui est là aussi pour aider les associations Après il y a les collectivités. Et les habitants De l'autre côté il y a les institutions : la mairie, la CAF, les bailleurs sociaux, le département, la région, les intercommunalités (la CIREST pour l'EST) Et bien sûr les mécènes avec les entreprises. - On voudrait que tout le monde soit partie prenante pour pouvoir faire quelque chose. Alors que parfois même à deux, on peut faire de belles choses et montrer qu'ensemble on est plus fort	quand il y a des projets communs entre les associations, on se rencontre pour partager notre expérience	- je lui fais cadeau de ce que je savais - l'exemple de la JSB où le président est comptable et il apporte son expertise au sein de l'association - Le lien c'est le chef d'entreprise qui est bénévole - Il y a le sponsoring - Sur Saint-Benoît c'est un sponsoring de copinage (X2) - Moi j'ai prospecté une trentaine d'entreprises du centre-ville. Et je n'ai pas reçu 1€ ! - J'avais eu un peu de sous pour l'association de l'Union des entrepreneurs, pour lancer un spot de pub sur NRJ, parce que c'était dans l'intérêt de leurs commerces ! - Le projet était génial ! Le projet était génial, c'était de développer la démocratie participative. - C'est un travail collaboratif de groupe.
<i>Educatif</i>	des lieux de richesse, parce qu'on apprend aussi des bénéficiaires.		- formation du citoyen - j'ai beaucoup évolué... enfin j'ai découvert le monde avec les associations (x3) - Je complète ma culture générale - Ça m'a apporté des connaissances - Ça m'a instruit.

<i>Interprétation</i>	Entreprise : Run'Essence Consulting	Bailleur social - SHLMR	Entrepreneur/ Représentant de la population
<i>Insertion professionnelle</i>		<ul style="list-style-type: none"> - mettre ton talent en avant - Si tu vends tes produits, tu pourras à un moment donné ou à un autre, si tu as la volonté, tu pourras vivre de ce que tu vends - domaine de l'insertion - travaille également avec des associations...pour faciliter la réinsertion des habitants 	<p>Bleu entreprise / Noir membre association / Vert membre conseil citoyens</p> <p>Et je me suis aperçu de quelque chose, c'est que sur les 20-30 gamins que j'avais accompagnés, ceux qui allaient s'en sortir, n'avaient pas besoin à mon sens d'association. Un en particulier, on savait qu'il était particulièrement doué.</p> <p>...certains individus, eux ils sont cuits !</p> <ul style="list-style-type: none"> - sa part d'employabilité a augmenté au travers des activités réalisées dans l'association
<i>Economie</i> <i>Développement quartier/ville</i>		<p>vendre à moindre coûts les produits que tu fabriques</p> <ul style="list-style-type: none"> - mènent des actions pertinentes pour le groupe d'habitations, pour le quartier - action d'animation, quasiment quotidiennement 	<p><i>l'idée était de développer l'économie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - collaborer pour mettre en place quelque chose de pertinent pour les entreprises de St Benoît - pour essayer de mettre en valeur la ville de Saint-Benoît
<i>Accessibilité des loisirs</i>			<ul style="list-style-type: none"> - je souhaitais que mes enfants puissent, développer un sport de groupe et un sport individuel - comment mon enfant ferait de la gym ou du rugby ? Comment mon gamin ferait du dessin - elles permettent à la nouvelle génération d'avoir des activités culturelles, sportives - plus de sport, plus d'activité artistique - Nous, ça nous fait une activité le week-end, au lieu d'aller à la plage, on va à l'association.
<u>Freins pour les associations</u>	<p><i>Organisation interne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - les faiblesses internes - on est borderline. On a intérêt à se mettre rapidement dans les clous - ils ont du mal à projeter l'association dans 25 ans. - Souvent ce sont les mêmes, 3-4 personnes qui font tourner l'association - on se tape toutes les contraintes d'une entreprise, car il faut que l'on tienne une comptabilité, s'il y a du personnel il faut respecter le droit du travail à la lettre et on ne déroge pas, et en plus il y a le risque fiscal par derrière car on ne sait pas toujours si on peut être fiscalisé ou pas... donc on a toutes ces contraintes-là 		<ul style="list-style-type: none"> - Puisqu'elles n'arrivent pas à se développer elle-même - Elles n'ont pas les moyens techniques, financiers, de développer quoi que ce soit - un certain nombre de difficultés ...Notamment, le cas salarié qui était payé mais qui ne venait pas, et les gens de l'association qui ne savait pas comment réagir - problématique d'avoir un salarié compétent et à moindre coût pour l'association pour gérer l'administratif, la comptabilité, répondre aux demandes, gérer le téléphone etc. - L'association son cœur de métier c'est... je ne sais pas, par exemple le rugby, mais elle a de la paperasse aussi... - d'autres associations qui ont encore des soucis parce qu'elles ont perdu leur historique administratif.

Interprétation

Entreprise : Run'Essence Consulting

Bailleur social - SHLMR

**Entrepreneur/
Représentant de la population**

Bleu entreprise / Noir membre association / Vert membre conseil citoyens

Compétences - qu'il manquait sur le territoire des compétences pour les petits projets
- les gens perdent l'air lorsqu'on aborde des notions de gestion
- l'on prend des gens en contrat aidé qui ne sont pas diplômés et compétents
- notions liées à la gestion de projet associatif, à la gouvernance, au modèle économique, à la gestion financière, à la comptabilité, à la communication, à la fiscalité...
- Genre par exemple qu'un président d'association qui n'y connaît rien à la gestion

les bénévoles, les présidents, les trésoriers, les membres des associations... manque réellement de formation
- j'étais président d'association, si on m'avait formé, si j'avais eu toutes les informations sur le plan juridique, financier... déjà comment on monte un projet, une fiche action, comment répondre aux appels à projets, qui sont les différents partenaires avec qui on peut travailler... cela m'aurait facilité la tâche. Et aujourd'hui peut-être que mon association existerait toujours.

- problématique sociale
- Qu'on pouvait confier à des associations 300 000 €, alors que la personne n'est pas capable de réciter la table de 2 parfois
- qu'au niveau juridique, ils n'ont pas prévu de clause qui leurs permettaient de se protéger contre
- je les aide ponctuellement sur les problématiques sociales, fiscales et comptables. Dès qu'il y a une problématique particulière, j'applique mon savoir-faire, mes connaissances, mes compétences du milieu PME au milieu associatif.
- la qualité des fruits fait la qualité du panier
- il y a un problème de capacité intellectuelle

Fracture numérique

Méconnaissance sur les activités associatives (manque de visibilité/notoriété) on ne se connaît même pas, on fait chacun notre truc dans notre coin, on se rend compte qu'on fait tous un peu de tout mais de manière isolée

il faut être branché un peu réseaux sociaux
- Ils (la mairie) m'ont dit que pour eux il y a deux ou trois associations qui leur semblaient crédibles ou qui étaient actives sur le territoire
- Je suis du secteur, et me contenter de deux ou trois associations me semblait pas possible ! Parce que je savais qu'il y en avait plus.

Ressources financières

- Il y a de moins en moins de budget
- le budget baisse
- les associations ont une problématique de budget
- Je pense qu'il serait plus facile si des associations commercialisent un produit, dans le recyclage par exemple

Interprétation Entreprise : Run'Essence Consulting

Dérive - lorsque les acteurs sont trop faibles, cela laisse trop de place au « récupérationniste ».
- elles se laissent manipuler par les uns et par les autres
- Elles sont tellement occupées chacune à tirer la couverture vers elle

Disponibilité des bénévoles « oui mi viens, mis viens... » Mais ils ne viennent pas. C'est une question de priorité à se donner. s'il n'y a pas de bénévolat, s'il n'y a pas l'action volontaire, on ne va pas s'en sortir
- comment avoir un contrôle sur un salarié alors qu'on a déjà un métier et que le contrôle ne peut s'exercer que sur notre temps libre ?

Motivation bénévoles - beaucoup qui baissent les bras à la première difficulté
- Oui c'est difficile, oui on n'en bave tous les jours
- Mais bon, cela demande du temps, d'y croire, d'avoir la foi, et de ne jamais se décourager et de faire avec le petit peu qu'il y a

Manque de stabilité / de pérennité - On pourrait alors parler de pérennisation au lieu de consommer du contrat aidé des subventions sans se poser la question du lendemain
- pérenniser une action, de pérenniser des emplois dans une association

Bailleur social - SHLMR

Entrepreneur/

Représentant de la population

Bleu entreprise / Noir membre association / Vert membre conseil citoyens

- Il y a de moins en moins de budget...
apparemment. ... Ce qui est pour moi une très bonne chose, car les gens deviennent intelligents quand ils n'ont plus de sous ! Car quand ils ont trop de sous, ils deviennent bêtes, car ils n'ont pas besoin de réfléchir (sourire)
- Voir tout ce pognon gaspillé, franchement j'ai... j'ai des nausées
- c'est une véritable honte, c'est une véritable honte qu'avec autant d'argent, on a ce qu'on a aujourd'hui. C'est-à-dire qu'on a... Si j'avais à comparer, on a une épave, et ça nous a coûté le prix d'une Porsche.

Casquette chef d'entreprise :

- -Moi je te dis, j'ai changé !...Il est hors de question que je me crève le cul, comme je l'ai fait pendant des années pour que mon pognon soit gâché.
- Que ma plus-value soit utilisée par... excuse-moi du terme, le terme est un peu fort mais, par des « parasites ». J'ai été écœuré !
- Tous les ans, j'arrête mon activité professionnelle à 33 000 €, pour justement payer le moins possible.
- J'ai même arrêté de fumer pendant 7-8 ans, car j'étais en colère contre ce système là, je me suis dit je ne lui file aucun pognon !

-Les associations me font perdre du temps et de l'argent (x2)

- Il y a de moins en moins de bénévoles, il y a de moins en moins d'adhérents

-ils sont débordés. Après, on a laissé tomber car c'était beaucoup de temps pour pas grand-chose.

- Les présidents d'associations sont des gens qui ont des postes à l'extérieur avec une vie de famille etc.

- On entend régulièrement que c'est très dur d'avoir des bénévoles réguliers

- on a du mal à trouver les bénévoles

- Les choses se corsent, il y a une fatigue générale

- apporté des éléments en termes de rentabilité pour pérenniser l'association de manière financière

Interprétation **Entreprise : Run'Essence Consulting**

Difficulté de travailler en collectif

Interfaces avec les pouvoirs publics

Modélisation des associations

Piste de progrès

Valoriser les résultats des actions

Reconnaître sa capacité d'agir - C'était vraiment provoquer une prise de conscience pour que les associations cessent de sous-estimer la gestion d'une association. C'est surtout ça, se dire fini l'amateurisme ! S'il faut qu'on déploie des projets qui soient plus percutants sur le territoire, il faut une organisation plus rigoureuse, une gestion plus rigoureuse.
- certaines compétences ne se décrètent pas
- prise de conscience (x2)
- acteurs plus forts : Des structures mieux formées, mieux structurées avec une pleine conscience de ce dans quoi elle s'engage

Bailleur social - SHLMR

« tout seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin »

**Entrepreneur/
Représentant de la population**

Bleu *entreprise* / Noir *membre association* / Vert *membre conseil citoyens*

[à propos du conseil citoyen]

- C'était l'expérience la plus désagréable, que j'ai eu de toute ma vie en termes de relations dans un groupement.
- Et si en face de toi tu as des gens agressifs, qui sont dans l'individualisme et qui ne sont pas dans l'échange intellectuel: « à ce n'est pas une bonne idée ça ... »...
- des courriers agressifs / Et puis c'est agressif, c'est bête
- Je n'ai jamais eu de réponse de leur part (de la mairie de St Benoît)
- je n'ai jamais eu de réponse de la part de la mairie, ni oui ni merde

- Cela signifie qu'elle (la ville de St Benoît) finance, des actions et elle ne profite pas de cet événement pour faire un peu de communication. Pour mettre en avant les activités de la ville.

Interprétation

Entreprise : Run'Essence Consulting

Former les dirigeants associatifs - Elles sont réparties avec une plus grande connaissance de certaines thématiques. Parfois aussi avec un peu plus de peur, car elles se sont dit « oh mince, mince, on n'est pas dedans ! ».

- ces modules se sont faits que cela rend les associations plus performantes, juste plus conscientes de leurs faiblesses, et de leurs besoins. Pas forcément plus compétentes
- renforcer leurs compétences / formations / chercher de la méthodologie
- est maître de ce que l'on fait, on subit moins
- nécessité pour les dirigeants d'associations d'avoir des compétences pour gérer et développer leurs associations
- Parce qu'aller recruter un salarié, quand on ne sait pas de quoi on parle c'est aussi s'exposer à des risques

Clarifier les interactions sur le territoire

Promouvoir les activités associatives si déjà les adhérents de la maison des associations arrivaient chaque année à construire au moins une action ensemble, ça donnerait un élan.

Acquérir des outils - fourni des outils tels que : des bases de données, des fiches types ... en comptabilité notamment

Faciliter les demandes de subventions

Augmenter les aides financières il faut ramener un maximum de parties prenantes dans les finances publiques (mairie, département, région, État), les appels à projets des fondations et aussi le mécénat car les entreprises aussi peuvent financer.

Bailleur social - SHLMR

des centres de formations spécifiques pour les bénévoles d'associations. Je pense que c'est un sujet à creuser pour professionnaliser les membres d'associations.

Entrepreneur/

Représentant de la population

Bleu entreprise / Noir membre association / Vert membre conseil citoyens

- il y a la formation - Et le problème c'est qu'on leur propose des formations ponctuelles (x2)
- Et les formateurs ne transmettent jamais les informations.
- pourquoi pas un MOOC

- Pourquoi ne pas prendre alors un titre de travail simplifié, un TTS ou un CESU... Mais c'est vrai, qu'il faudrait les informer
- La communication ! La communication. Il suffit d'interroger une personne dans la rue et lui demander quels sont les associations sportives et culturelles de Saint-Benoît ? « pffft ??? »
- nous simplifier la législation
- En gros, je suis sorti de cette formation là, où ils n'avaient aucun document à nous remettre
- qualité de la formation avec une mise à disposition d'outils (On a pris 2-3 notes sur un torchon, et que l'on a jeté qu'on a perdu.)
- Il faut construire une formation et un archivage de cette formation-là.
-L'archivage numérique.(x2) L'archivage juridique, fiscale et sociale : l'archivage de l'histoire de l'association
- développer la dématérialisation

- avoir un moindre coût des salariés

Interprétation Entreprise : Run'Essence Consulting

Favoriser le bénévolat Je ne suis pas sûr que l'on ait creusé toutes les solutions pour chercher des bénévoles. ... Il y a peut-être des retraités qui sont en train de s'installer à la retraite actuellement et qui ... peuvent donner du temps à nos associations

Est-ce qu'on a proposé à nos bénéficiaires d'être aussi bénévoles ?

Qu'est-ce qu'on fait du service civique ?

Est-ce qu'on garde le lien avec eux ou pas ?

Valoriser le bénévolat A-t'on a réfléchi à la façon de valoriser et d'encourager le bénévolat ?

Renforcer les réseaux associatifs - Et c'est vrai que dans l'interconnaissance, on se respecte plus, on s'apprécie plus. Ce qui crée des affinités, et nous amène à créer des projets communs

- pratiquer la mutualisation ou le partage de connaissances et de compétences. La création de liens entre les associations

- générer de la mutualisation. « Ben tient si on partageait ?

- apprendre à co-construire. Car c'est plus simple de porter les actions ensemble

- si on se mettait tous ensemble, ça serait plus top !

On va avoir plein de bénévoles sur le même projet, on ne se sentira pas seul parce qu'il y a d'autres personnes qui partagent avec nous et notre projet aura un peu plus d'impact sur le territoire. On pourra mieux communiquer. Il y aura plus d'adhérents derrière

- allons travailler ensemble et c'est comme ça qu'on fera bloc

- manque aussi souvent : la notion de réseautage

- Il faut se faire soutenir par des réseaux locaux, nationaux

- un peu de lien en dehors de son petit quartier ou de sa petite commune, cela pourrait donner une nouvelle dimension au projet

Redéfinir le cadre des associations

Renforcer les contrôles

Bailleur social - SHLMR

- Et puis, comme on bénéficie de la TFPB, on bénéficie de l'avantage financier, c'est facilitateur aussi pour nous de dire voilà on va créer une association, et qu'on pourra donner tout l'accompagnement derrière.

- un peu le même corps de métier, je vais dire en commun Trois associations qui portent quasiment le même produit

- en groupe, tu pars plus loin et c'est plus solide aussi. L'idée c'était de créer ce partenariat là

Entrepreneur/

Représentant de la population

Bleu entreprise / Noir membre association / Vert membre conseil citoyens

- le projet de groupement d'employeurs a démarré - en termes de solutions, le Pôle emploi : pour le recrutement, pour la maîtrise des contrats on a la Mission locale

- Que la MDA embauche une secrétaire... Cette secrétaire est payée par la MDA en contrepartie l'association paie une prestation à la MDA.

- Avec une protection en termes juridiques et fiscales par la MDA, pour un coût raisonnable par mois.

- Et vivement que la préfecture, que les contrôleurs fiscaux... qu'ils mettent un peu d'ordre là-dedans

- Les budgets sont accordés si on fournit des justificatifs, avec un bilan annuel et tout un bla-bla-bla

Interprétation **Entreprise : Run'Essence Consulting**

Bailleur social - SHLMR

**Entrepreneur/
Représentant de la population**
Bleu entreprise / Noir membre association / Vert membre conseil
citoyens

Conclusion

Indispensables - Grâce aux associations, ça ne pète pas!

- Quand on analyse la situation sur l'économie ou sur la situation de la Réunion ou de la nouvelle politique engagée par le gouvernement aujourd'hui, il est clair que ...s'il n'y a pas des associations pour réguler le territoire, on ne va pas s'en sortir !
- Elles sont indispensables pour l'avenir !
- l'avenir ne peut pas se faire sans les associations
- ce qui est sûr c'est que l'avenir ne se fera pas sans les associations !
- c'est que l'avenir du pays, voir l'avenir de l'île ne va pas se faire sans les associations ! Elles sont indispensables, même primordiales à la survie, un équilibre social du département.

- Elles sont indispensables (X5)
- Elles ralentissent le déclin de la société. Voilà. Elles ont un rôle essentiel.
- donc cela signifie s'il y a plus d'associations, il n'y a plus d'activités
- Elle a un rôle essentiel
- car si les associations ne sont pas là, cela va être la cata ! (x2)

Nécessité d'être accompagné l'accompagnement indispensable. Tout d'un coup cela devient une nécessité
- On peut faire appel au mécénat d'entreprise par exemple, pour compléter les compétences qu'il nous manque.

il faut être sur le territoire
- Il y a eu une impulsion de l'État derrière
- c'est la mairie elle-même qui a impulsé le conseil citoyens
- Les comités techniques sont une obligation. C'est une obligation de l'État au bailleur et aux institutions. C'est clairement la démarche impulsée par l'État.
- on a tout intérêt à les accompagner
- notre rôle sera d'accompagner les associations vers l'autonomie.

- cela va être dur de "mesurer l'impact social" par rapport à une action d'une association !

Interprétation

Entreprise : Run'Essence Consulting

Bailleur social - SHLMR

Entrepreneur/

Représentant de la population

Bleu entreprise / Noir membre association / Vert membre conseil citoyens

Evolution en entreprise économique associative

- l'emploi est un moyen et non une finalité/l'emploi est nécessaire, si on veut développer des projets
- l'emploi peut être une fausse solution si on n'a pas de projet construit.
- gérer et développer une association est beaucoup plus compliqué que gérer et développer une entreprise
- Et même développer une part d'autofinancement
- l'hybridation des ressources pour moi, est une nécessité si l'on veut survivre dans le contexte actuel.

- Puisqu'on devra à un moment donné ou à un autre, à tout prix aller vers de l'économie sociale et solidaire, parce qu'on voit bien, quand on regarde l'actualité, que les budgets de l'État diminuent pour les collectivités locales etc. Et tout est en constante diminution!
- à leur donner de l'autonomie
- autonomie envers les institutions
- Il faut se diriger vers des projets d'économie sociale et solidaire, il faut se diriger vers là pour que demain matin si cette fameuse manne financière disparaît pour que demain matin les structures puissent être autonomes
- les amener à une autonomie financière.
- autonomes
- comme une entreprise d'avoir des gens pour travailler.

- Tout à l'heure quand tu as parlé de « développement », tout de suite j'ai pensé au développement économique du territoire. Et pour moi ce n'est pas le but des associations.

- nous associations, nous avons un gros défaut, nous ne pensons pas à la rentabilité. Il n'y a pas de rentabilité, il n'y a pas d'optimisation. La rentabilité n'est pas une mauvaise chose. La rentabilité est un concept, c'est une raison pour pérenniser du travail ou l'association elle-même

Vision systémique du territoire

- je trouve qu'il manque : d'être véritablement dans une dimension de portage de projets au niveau du territoire
- En fait, elles colmatent un petit peu les brèches mais elles ne construisent pas.

C'est pour ça que je dis, que pour l'avenir les associations ne sont pas que des partenaires...

Relations évolutives sur le territoire