

Université du Maine

Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion

IUP Management et Gestion de l'Entreprise de l'Economie Sociale

Année Universitaire 2016-2017

**A la suite d'une crise économique et sociale,
comment une association d'envergure nationale
peut-elle se développer ?
Le cas de l'association Force Femmes.**

Mémoire de Master 2

Présenté et soutenu le 8 septembre 2017

Par Anne-Cécile BANOS



Professionnelle : Marion DEBALLON
Responsable Développement Territorial
Paris

Enseignant-conseil : Eric BIDEET
Maître de Conférences
Le Mans

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont :

A ma tutrice professionnelle Marion DEBALLON,
Grâce à son expérience, ses conseils, sa bienveillance, sa patience, sa confiance, ce stage m'a permis de grandir professionnellement et humainement.

A l'ensemble des membres de l'association Force Femmes à Paris: Elise MOISON, Camille JEAN, Agathe SAVIOZ, Delphine COTTIN, Marie CARPENTIER, Joelle MORINO, Florence ROUX-COURTOIX,... et à Bordeaux : Isabelle OLIVEIRA, Isabelle AGOSTINI et l'ensemble des équipes bénévoles.
Leur disponibilité, leur bonne humeur, leurs conseils, leur soutien m'ont permis de mener à bien les missions qui m'ont été confiées dans une ambiance de travail agréable.

A mon tuteur universitaire Eric BIDEZ,
Son écoute bienveillante, sa patience, ses conseils avisés m'ont aidée à élaborer mon mémoire.

A l'ensemble du corps professoral de l'Université du Maine,
Leurs savoirs, leurs apports théoriques, leur expérience professionnelle m'ont permis d'asseoir mes connaissances, d'acquérir de nouveaux enseignements et de progresser professionnellement.

A mes parents, à mes amis, à mes relations...,
Leur soutien, leur écoute, leurs expériences personnelles et professionnelles ont été d'une grande aide tout au long de ce mémoire.

Et à tous ceux qui de près ou de loin m'ont accompagnée durant cette dernière année de master... qui vient conclure cinq années d'étude et m'ouvre à de nouvelles opportunités professionnelles par l'obtention d'un poste en qualité de coordinatrice à l'antenne bordelaise de Force Femmes depuis juin 2017.

A vous tous, je vous remercie.

TABLE DES MATIERES

Introduction.....(page 1 à 2)

PREMIERE PARTIE : **UN CONTEXTE ECONOMIQUE ET SOCIAL A SON PAROXYSMES**

I. LES FLEAUX ET LES CONSEQUENCES DE LA CRISE ECONOMIQUE **(page 4 à 28)**

I.1. La crise économique en France (page 4 à 11)

I.1.1. L'histoire de la crise économique de 2008 à nos jours

I.1.2. De la crise économique à la crise de l'emploi : augmentation de la dette publique, dégradation des finances publiques et augmentation du chômage

I.1.3. Les 5 grandes mutations : féminisation, tertiarisation, qualification, rupture dans la progression du salariat et précarisation

I.2. La contextualisation du marché de l'emploi en France (page 11 à 20)

I.2.1. Au niveau national (contexte et chiffres)

I.2.2. Au niveau régional (contexte et chiffres)

I.2.3. Au niveau local (contexte et chiffres)

I.3. Les associations en France (page 20 à 28)

I.3.1. Au niveau national

I.3.2. Au niveau régional/local

I.3.3. Les risques et les opportunités – Les freins et les leviers

II. UN CONTEXTE SOCIAL AMBIVALENT ET ANXIogene (page 29 à 38)

II.1. La crise économique corolaire d'une crise de l'emploi (page 29 à 35)

II.1.1 Deux faits majeurs : Augmentation du chômage de masse/ Précarisation de la société

II.1.2 Les conséquences sur les associations : Baisse des subventions/ Evolution du bénévolat et des emplois associatifs

II.2. Les conséquences de la crise sociale sur les associations (page 35 à 38)

II.2.1 Passage de la crise économique : diminution du nombre de partenaires

II.2.2 Après son passage : augmentation du nombre de bénéficiaires

III. L'ASSOCIATION FORCE FEMMES : UNE STRUCTURE UNIQUE **EN France (page 38 à 48)**

III.1. Qui est-elle ? (page 38 à 42)

III.1.1 Son histoire et son fonctionnement

III.1.2 Son équipe (bénévoles & salariés)

III.1.3 Son bilan chiffré

III.2. L'accompagnement chez Force Femmes (page 42 à 45)

III.2.1. Les bénéficiaires : les femmes de plus de 45 ans

III.2.2 Le retour à l'emploi salarié

III.2.3 La création d'entreprise

III.3. Les axes de réflexion autour de la matrice SWOT (page 45 à 48)

III.3.1 Les forces et les faiblesses (environnement interne)

III.3.2 Les opportunités et les menaces (environnement externe)

III.3.3 L'analyse

SECONDE PARTIE :
UN DEVELOPPEMENT AUX MULTIPLES FACETTES

I. UNE COMMUNICATION RELLE ET DES ACTEURS GARANTS DE L'ACTIVITE (page 50 à 61)

I.1. L'importance d'informer et de communiquer (page 50 à 56)

I.1.1.L'informarion en interne

I.1.2.La communication en externe

I.2. Les acteurs garants de l'activité (page 56 à 61)

I.2.1.Le réseau de professionnels

I.2.2.La gestion de l'activité

II. LE FINANCEMENT ET LE DEVELOPPEMENT DE SON ACTION : LES CLES DE LA LONGEVITE (page 61 à 81)

II.1. Le financement de l'action Force Femmes (page 62 à 73)

II.1.1. Les partenaires non financiers : les prescripteurs et les mécènes

II.1.2. Les partenaires financiers

II.2. Le développement au niveau national et local (page 73 à 81)

II.2.1.L'étude de déploiement

II.2.2. Focus sur l'antenne de Bordeaux

III. PERENNISER – LES TROIS ENJEUX (page 82 à 84)

III.1. Comment pérenniser et développer le réseau de bénévoles ?

III.2. Comment trouver de nouveaux partenaires ?

III.3 Comment développer le réseau d'antennes Force Femmes ?

Conclusion.....(page 85 à 86)

INTRODUCTION

« La crise n'est pas comme une maladie dont on ne peut sortir : elle est comme une sorte de nouvelle naissance. » Pierre Mauroy

Cette citation de Pierre Mauroy pourrait à la première lecture ne pas être appréciée à sa juste valeur.

Nous sommes en 2008, la crise économique mondiale éclate aux Etats-Unis, elle vient peu à peu impacter l'ensemble des pays industrialisés et riches. Bien entendu, la France n'est pas épargnée.

En quelques mois à peine, la situation se tend très rapidement et il faut vite trouver des solutions pour maintenir à flot le pays. La crise économique dans un effet « boule de neige » impacte le marché du travail en France.

Les pouvoirs publics se serrent la ceinture, les entreprises font tout leur possible pour conserver les emplois et ne pas réaliser de pertes mais comme l'aurait dit Maurice Blondel « l'avenir ne se prévoit pas, il se prépare ».

En effet, la crise a surpris et n'a pas été anticipée : les conséquences sont désastreuses entre inflation, crise sociale, chômage de masse, augmentation de la dette publique,...

L'ensemble de la société française est touchée et ce de plein fouet, elle ne peut reculer et se doit de faire le nécessaire rapidement pour garder la tête hors de l'eau.

Naturellement, les associations sont particulièrement impactées par ce fléau économique et social. Les bénéficiaires se font de plus en plus nombreux, les subventions publiques sont de plus en plus rares... Comment persister ? Comment faire pour gérer le flux sans les ressources adéquates ?

Les associations sont effectivement envoyées au front sans les moyens pour y survivre et se battre.

En ce sens, il m'est apparu pertinent de poser la problématique suivante :

« A la suite d'une crise économique et sociale, comment une association d'envergure nationale peut-elle se développer ? Le cas de l'association Force Femmes. »

Cette problématique est riche de questionnements divers et variés auxquels on meurt d'envie d'y répondre. Ce mémoire, cette réflexion sera articulée autour de deux grands axes.

La première partie sera le moment de faire état d'un contexte économique et social poussait à son paroxysme.

Nous verrons quels ont été les fléaux et les conséquences de la crise économique de 2008 en revenant sur son histoire, son impact en France,...puis nous porterons une attention particulière quant à la contextualisation du marché de l'emploi en France pour mieux en comprendre les enjeux pour enfin s'attarder sur le paysage associatif français.

A la suite de ceci, nous nous arrêterons sur un contexte social à la fois ambivalent mais aussi très anxiogène avec le passage d'une crise économique à une crise de l'emploi et toutes les conséquences qu'il y a pu avoir sur l'emploi mais aussi sur les associations.

Ce sera le moment de présenter la structure qui va nous servir d'exemple : l'association Force Femmes qui sera alors cernée sous ses moindres aspects : histoire, fonctionnement, équipe, bilan chiffré, bénéficiaires, accompagnement,...

Nous travaillerons à l'élaboration d'une matrice SWOT pour mettre en exergue les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces auxquelles elle se trouve être confrontée.

La seconde partie de ce mémoire sera entièrement dédiée à souligner le développement aux multiples facettes que l'association a mis en place depuis quelques années.

Un premier regard attentif sera porté à l'importance de la communication et aux acteurs qui participent quotidiennement à l'émancipation de l'association.

Par la suite, on observera les clés de la « longévité » à savoir mettre en avant son financement et son développement à différents échelons.

Nous terminerons ce mémoire avec des éléments de réponses quant aux grands enjeux qui auront été soulevés tout au long de cet exposé...

Ce mémoire doit permettre d'apporter des réponses réelles à des problèmes qui sont récurrents et qui sont difficiles à solutionner...

PREMIERE PARTIE : UN CONTEXTE ECONOMIQUE ET SOCIAL A SON PAROXYSMES

« Dans une crise, la seule chose prévisible, c'est l'incertitude. » Isabelle Lushevici

Partons de ce postulat, nous sommes actuellement face à une crise plurielle qui touche tout le monde de façon directe ou indirecte que ça soit à une échelle locale ou à une échelle internationale.

Cette crise prend naissance et se ressent réellement à partir de 2008, on parle alors d'une crise économique ou dite crise des subprimes. Comment faire pour y palier ? Que peut-on mettre en œuvre ? Ces questions ne se sont pas posées si rapidement que ça...

En effet, les politiques en France et ailleurs n'ont pas toutes eu conscience de l'impact que la crise allait avoir avant et après son passage à la fois pour l'économie, l'emploi,...

A mon sens ; il est pertinent de se pencher sur les fléaux et les conséquences de cette crise économique à travers trois aspects : la crise économique en France avec un regard sur l'économie et l'emploi, une contextualisation du marché de l'emploi de nos jours à travers trois échelles distinctes et enfin dresser la carte du paysage associatif français en relevant les risques, les opportunités, les freins et les leviers.

L'idée est de dresser un portrait à un instant T de la France pour en comprendre les enjeux.

La crise n'est en effet pas seulement économique, elle amène avec elle une crise sociale : les pauvres sont toujours plus pauvres et les riches sont toujours plus riches. Les écarts se creusent de plus en plus et font place à des problématiques sociales d'emploi, de logement, de précarité,... Cette crise sociale et plus particulièrement cette crise de l'emploi entraînent des mutations importantes et visibles et elles ont des conséquences directes sur le rôle des associations dans cette tourmente.

Ayant réalisé mon stage et travaillant au sein d'une association d'envergure nationale qui œuvre quotidiennement pour proposer à un public précis un accompagnement vers l'emploi et/ou vers la création d'une structure, il m'apparaît opportun d'y prêter un regard soutenu.

Le public énoncé ci-dessus est un public féminin âgée de plus de 45 ans et inscrit depuis moins de deux ans à Pôle Emploi : ce public est largement touché par la crise...

Cette analyse viendra ouvrir à la présentation de cette structure d'intérêt général : Force Femmes à travers un travail sur l'accompagnement qui est proposé avec l'appui du matrice SWOT destinée à tracer une image plus nette de ce qui entoure et contribue ou non à l'émancipation de cette entité.

I. LES FLEAUX ET LES CONSEQUENCES DE LA CRISE ECONOMIQUE

Comme le soulignait Isabelle Lushevici, la crise économique est synonyme d'incertitude. C'est en effet primordial d'étudier de plus près les fléaux, les conséquences, les dérives de la crise économique en France.

Mais tout d'abord, comment on est-on arrivé là ?

I.1 La crise économique en France

I.1.1 L'histoire de la crise économique de 2008 à nos jours

En amont de la crise économique

Qui n'a jamais entendu l'expression « too big too fail » ? Et pourtant c'est de là que tout a commencé. La multiplicité d'acteurs engagés dans cette crise n'a fait qu'accélérer son explosion.

Tout d'abord, l'histoire prend naissance aux Etats-Unis. On a deux groupes qui sont concernés : les futurs propriétaires de biens immobiliers et les investisseurs.

Les propriétaires vont contracter des prêts hypothécaires sur les biens « physiques » (maisons principalement) auprès d'investisseurs qui peuvent être des fonds de pension, des compagnies d'assurance, des fonds souverains, des fonds communs de placement, ... Ces deux groupes sont rattachés directement au système financier de Wall Street.

Quelques années auparavant, les investisseurs quels qu'ils soient, disposent de sommes importantes et recherchent des investissements qui vont leur rapporter davantage de revenus.

Ronald Reagan, président des USA, donne son accord pour une dérégulation financière en autorisant des placements à risque. Cette dérégulation souhaitée entraîne la création de produits dérivés dits « toxiques ». La machine est lancée...

A la suite du 11 septembre 2001, l'Amérique connaît un ralentissement important de son système financier. Pour palier à cette problématique, la FED (Réserve Fédérale Américaine) baisse ses taux directeurs à 1 % afin que l'économie et ce qui gravite autour d'elle restent « forts ». C'est en ce sens que les investisseurs qui achetaient auparavant des obligations d'Etat ne sont plus intéressés : les taux deviennent trop faibles et ne rapportent pas suffisamment.

A l'inverse, les banques vont être ravies car elles peuvent emprunter l'argent de l'Etat à des taux dérisoires : ceci va amener à des crédits « bon marché ».

En parallèle de cette utilisation abusive d'emprunt, on va avoir une utilisation abusive de l'effet de levier : il consiste à emprunter des sommes plus importantes pour amplifier le résultat d'une transaction.

Les banques vont faire en sorte de « connecter » de plus en plus d'investisseurs à des acquéreurs potentiels de biens immobiliers afin de leur proposer des prêts à des taux

d'intérêt défiant toute concurrence. Cette pratique va entraîner une hausse des prix de l'immobilier.

En d'autres termes, le prêteur vend le prêt à une banque qui en parallèle va emprunter des millions de dollars pour acheter des millions de prêts. La banque se rémunère grâce aux remboursements des prêts engagés par les propriétaires.

Ces prêts accordés deviennent plus ou moins risqués car les banques vont assurer la partie « sûre » du prêt. On parle alors de CDO (Obligation d'état adossée à des actifs toxiques). La partie « sûre » du prêt reçoit une notation équivalente à un AAA par les agences de notation.

Les investisseurs quant à eux sont encouragés pour prendre des risques et achètent les parties « moins sûres » de ces crédits. Ce sont des CDS : Credit Default Swap ou « polices d'assurance »: les investisseurs se les arrachent car les taux d'intérêts sur ces produits sont davantage rémunérateurs. En effet, on ajoute de plus en plus un risque élevé au prêt qui peut entraîner si défaut de la part de l'emprunteur que la banque devienne propriétaire.

Ces nouveaux prêts « risqués » sont appelés « subprimes » : les banques se « refilent » entre elles le risque et l'offrent au plus offrant. Elles vont par ailleurs accorder des prêts à des personnes non solvables mais l'avantage pour elles et que même si il y a défaut de paiement, elles deviendront propriétaire du bien.

Ce système est très bancal et ce qui était à prévoir va se réaliser : les emprunteurs ne vont pas réussir à rembourser leurs crédits, la banque va devenir propriétaire des biens et va chercher à les revendre.

Le problème est le suivant : à ce moment là, l'offre immobilière est largement supérieure à la demande : c'est l'écroulement des prix du marché de l'immobilier aux Etats-Unis...

Que ça soit pour les emprunteurs ou les banques devenues propriétaires : le bien perd de la valeur (ex : le prêt à rembourser s'élève à 300 000 \$ et le bien ne vaut pas plus de 90 000 \$). Les emprunteurs arrêtent de rembourser leurs prêts ce qui entraîne une augmentation des taux de défaut et les banques, propriétaires de millions de biens immobiliers avec peu de valeur n'arrivent pas à les vendre.

Le problème s'accroît à savoir que les banques ont emprunté des milliards de \$ à la FED afin d'accorder des millions de prêts mais elles sont incapables de les rembourser. C'est également le cas des investisseurs privés qui n'arrivent pas à revendre les biens. On se retrouve face à un gel global du système, qui se répand de façon épidémique et c'est la faillite de l'ensemble du système financier...

Cette crise économique va entraîner l'effondrement du système économique mondial. Ce fléau va se reporter et avoir des conséquences sur toutes les sphères de l'économie...

L'après crise économique

On dispose de quelques chiffres qui sont relativement illustrateurs de l'impact colossal que la crise a eu.

Le coût mondial de la crise s'élève à 945 milliards de dollars selon le FMI (Fond Monétaire International) mais le plus alarmant est que 565 milliards de dollars du coût de la crise concernent uniquement les prêts dits « subprimes ».

On a en parallèle une chute mondiale du commerce de 6 % au 4^{ème} trimestre de 2008 avec un recul massif de la production.

Le FMI avait réalisé des prévisions de croissance en % du PIB, à savoir :

- aux Etats-Unis : 2,2 % en 2007 puis une baisse forte à 0,6 % en 2009,
- le reste du monde : 4,9 % en 2007 avec une baisse moins importante que les USA à 3,8 %.

En effet, nous nous retrouvons face à une décélération de l'économie mondiale résultante d'une multiplicité de facteurs.

Un des éléments qui est également notable est que c'est la première crise qui est synchrone au niveau mondial car on a cherché à exploiter un système de titrisation masqué et dangereux en l'ouvrant à l'international sans porter attention au fait qu'il y avait une interdépendance des systèmes financiers.

De plus, le fait que la crise soit marquée par une simultanéité globale, cela a entraîné son amplification naturelle. Cependant, ce mouvement amplificateur va permettre de faciliter la résolution partielle de la crise car l'ensemble des pays sont confrontés à des périls communs et ils vont opérer le choix de mettre en place des politiques de stabilisation macroéconomiques coordonnées.

De plus, le marché de l'emploi a été naturellement impliqué dans cette chute vertigineuse de la croissance économique mondiale. En effet, on est face à l'apparition du chômage de masse que ça soit en Europe ou aux Etats-Unis.

Cette crise contemporaine a entraîné en d'autres termes une stagflation : ce n'est autre qu'un ralentissement de la croissance, une inflation forte (hausse des prix) sans oublier un chômage de masse. C'est en effet l'inverse de ce qu'avait avancé Nicolhas Kaldor et son carré magique : la situation économique n'est pas du tout favorable.

On peut souligner qu'il y a une inefficacité des politiques de relance keynésienne : on passe vers un tournant plutôt néo-libéral et bien entendu on a une remise en cause de l'Etat-Providence à travers toutes ses facettes.

C'est en ce sens qu'il m'apparaît opportun de porter un regard plus soutenu quant à la crise de l'emploi et les cinq grandes mutations qu'elle a entraîné.

I.1.2 De la crise économique à la crise de l'emploi : augmentation de la dette publique et dégradation des finances publiques, augmentation du chômage

On va se pencher et réaliser un focus sur les conséquences que la crise économique a eu en France avec en premier lieu un regard sur la dégradation des finances publiques, puis pour nous attarder sur l'augmentation de la dette publique

corolaire d'une augmentation du chômage. Nous sommes passés d'une crise économique à une crise de l'emploi.

Avant 2007, le dynamisme de la demande des ménages était entretenu par un endettement croissant mais après la crise on a eu une chute quasi simultanée de la consommation car il y a eu l'apparition du chômage de masse ce qui est en effet une incitation naturelle à créer une épargne de précaution (au cas où que...) donc à limiter sa consommation.

En effet, le fait qu'il y ait une baisse de la demande des ménages, entraîne un durcissement des conditions d'octroi des crédits par les banques, suivie d'une perte de richesse pour les ménages à cause du retournement des marchés immobiliers et boursiers entraînant une baisse de l'ensemble des revenus d'activité avec une montée en hausse du chômage : c'est la récession.

La récession a entraîné dans son sillon, un recul des importations et des exportations passées de 7,3 points à 3,5 points. Cette baisse est directement liée à une baisse de la demande de la part des ménages et donc on se retrouve face à un sur-stockage.

La production mondiale a été ralentie dans toutes les branches d'activité :

- une chute inédite pour la production automobile avec une baisse de près de 30 % en automne 2008,
- une légère baisse de la demande pour les biens de consommation et d'équipements environ 2 %,
- une chute prononcée pour le secteur de la construction et des travaux publics d'environ 10 % à 15 % sur l'année 2008,
- un ralentissement soutenu des services marchands passant de 4,2 % à 3,5 % entre 2007 et 2008.

Les entreprises sont directement impactées par l'ensemble des faits énoncés. On a d'une part les entreprises qui freinent quant à leurs investissements et d'autres parts on a un durcissement des conditions de financement par les organismes bancaires. Comment se développer quand on est une entreprise ?

Les particuliers sont également touchés de plein fouet par cette nouvelle réglementation bancaire qui limite l'accès à l'octroi de crédits bancaires.

Les prix du pétrole vont connaître une période historique à savoir que les prix vont être multipliés par 5 entre 2002 et mi-2008. Le baril va passer de 30 \$ à 140 \$ puis il va baisser de façon drastique à 40 \$: le prix a été divisé par 4 en même pas un an.

Ces fluctuations sont corolaires des taux de change. L'Euro va se retrouver déprécier de 27 points à partir de l'été 2008 jusqu'à la fin de l'automne de cette même année.

La dette publique et la dégradation des finances publiques

Venons en aux faits : la dette publique corolaire de la dégradation des finances publiques est amorcée depuis de nombreuses années mais cette situation est bien loin de s'arrêter. Au contraire, nous avons une recrudescence de ces problématiques.

« La dette publique est l'élément principal du passif du bilan des administrations publiques françaises. Elle regroupe les dettes qu'elles ont contractées auprès de prêteurs privés, français ou sous forme d'emprunts d'Etat. » Wikipédia, la dette publique.

A la fin 2007, la dette publique avoisine les 1,253 milliards d'euros soit 64,4 % du PIB. Ce chiffre est alarmant car selon le Traité de Maastricht, la dette ne devrait dépasser les 60 % du PIB. La France peut être considérée comme une « hors la loi », même si elle n'est pas la seule dans ce cas.

Les économistes avaient avancé que la France était capable de soutenir une dette moyenne mais ce n'est pas ce qui s'est produit. A l'inverse, la dette croit depuis des années, les politiques en place sont face à une réalité et aucun changement ne sera opéré.

« Le déficit public se creuse parce que les recettes progressent moins vite que les dépenses », explique l'INSEE. Le déficit public est également inquiétant puisqu'il doit être inférieur à 3 % du PIB, alors qu'actuellement on est proche de 4,7 %.

Cette baisse a été accélérée par la crise économique faisant chuter à 3,3 % en 2007 puis avec une baisse critique en 2008 aux alentours de 7,5 % soit un peu plus de deux fois supérieure à ce qui est autorisé par la commission européenne (source commission européenne).

La dette extérieure française est tout autant inquiétante : elle avoisine les 500 milliards passant de -2 % à 35 % du PIB après la crise (source EUROSTAT). Elle est l'augmentation la plus élevée de la zone euro. Elle a eu un rôle néfaste puisque la dette extérieure européenne a augmenté de plus de 400 milliards d'euros et on sait que c'est la France qui est en grande partie responsable de ce résultat alarmant.

Actuellement, la France a besoin de 700 milliards d'euros pour maintenir une dette publique sous les 60 % du PIB et de 400 milliards d'euros pour réguler sa dette extérieure. Ces sommes vont permettre simplement de stabiliser une activité économique sans baisser le chômage pour autant.

L'augmentation du chômage

Ces éléments précédemment énoncés confirment le fait que l'ampleur de la crise économique a conduit simultanément à une crise de l'emploi durable.

L'emploi connaissait depuis 2006 un regain, une dynamique bien engagée avec une décrue prononcée du chômage. Cependant, cette situation a connu un retournement à la mi-2008 : ceci étant lié à la baisse d'activité globale.

Entre 2006 et 2008, selon l'INSEE, il y a eu environ 470 000 emplois salariés créés dans le secteur marchand non agricole. Au niveau de l'ensemble du marché, cela représente plus de 600 000 emplois créés.

Cependant, au 4^{ème} trimestre 2008, ce secteur « prospère » a enregistré une perte sèche de 85 000 emplois.

En effet, il y a eu une perte importante dans le secteur des services (dû à l'emploi intérimaire en parti) et c'est les services aux entreprises qui ont été manifestement les plus touchés avec une baisse de 1,3 % selon l'INSEE.

Ce changement s'est également fortement ressenti dans l'industrie manufacturière avec une baisse conséquente et une perte d'un certain nombre d'emplois.

La productivité pour le secteur marchand non agricole a été tirée à la baisse de 0,1 % alors qu'elle croissait depuis 2002 et était stabilisée à environ 1,8 %. Le secteur de l'industrie manufacturière a été très largement touché, puisque sa productivité a chuté de 0,9 % entre 2002 et 2008. La productivité s'évalue par rapport à la valeur ajoutée comparée au nombre de salariés par champ d'activité.

Le taux de chômage est lui aussi reparti à la hausse selon le BIT (Bureau International du Travail) avec un passage de 7% fin 2007 à 8,2 % au 4^{ème} trimestre 2008 soit un peu plus de 2,2 millions de chômeurs.

En effet, de part la crise, l'ensemble des pays développés a connu une hausse notable du chômage. Les Etats-Unis sont passés d'un taux de chômage à 4,9 % au 1^{er} trimestre 2008 à 7% au dernier trimestre (selon Eurostat).

Le chômage a touché en priorité les personnes dans des situations relativement précaires. Les jeunes 15-24 ans sont la catégorie qui a le plus difficilement subi le passage de la crise suivi par les seniors plus de 45 ans qui ont connu de plus en plus de difficultés à retrouver un emploi durable.

Ce chômage a par ailleurs entraîné 5 grandes mutations que nous allons étudier par la suite.

I.1.3 Les 5 grandes mutations : féminisation, tertiarisation, qualification, rupture dans la progression du salariat et précarisation

Il faut prendre du recul pour pouvoir vraiment être à même d'évaluer les mutations majeures et profondes du marché du travail français.

La féminisation

Depuis quelques années, on voit que le marché du travail en France devient de plus en plus féminin. En 25 ans à peine, on a une création de plus de 2,783 millions d'emplois pour les femmes contre 624 000 pour les hommes. Nous sommes face à un rapport de 1 à 4,5 : ce qui est gigantesque.

En 2014, 48,2 % des emplois étaient occupés par des femmes. Les courbes se rapprochent et une parité se dessine de plus en plus.

Le taux d'emploi concerne les personnes en emploi par rapport à la population en âge de travailler. Ce taux a augmenté pour les femmes et est passé à 61 % alors que le taux des hommes a baissé pour se stabiliser à 67,8 % ce qui amène à un écart de 6,8 points.

Cette baisse est constante depuis 25 ans pour les hommes car cet écart s'élevait auparavant à 31 points. Cette évolution du taux d'emploi représente une transformation sociale majeure pour le marché du travail français.

On peut l'analyser comme étant à l'ère de la consommation de masse apparaît naturellement la nécessité d'avoir un double salaire par foyer. De plus, la marchandisation des tâches domestiques a permis de donner des clés d'accès pour les femmes à des postes plus élevés. Ceci est par ailleurs corolaire d'une reconnaissance et d'une émancipation sociale plus importantes entraînant de plus en plus une autonomie financière des femmes.

La tertiarisation de l'emploi

La féminisation a amené une tertiarisation des emplois, c'est une conséquence naturelle de l'évolution du marché du travail français.

Depuis 2008, l'industrie a dû détruire près de 1,411 millions d'emplois : ceci étant en partie dû à l'externalisation et à l'importation de biens en France. L'agriculture a subi également la crise de plein fouet et a dû faire disparaître quasiment 500 000 emplois. Le BTP a été aussi concerné même si la perte a été moindre avec environ 19 000 emplois supprimés en l'espace de quelques années.

Ces trois secteurs : industrie, agriculture et BTP sont tournés vers une masculinisation de leurs emplois à hauteur de 76 % soit presque 8 emplois sur 10 sont occupés par des hommes.

Le secteur tertiaire avec le développement des services a connu une croissance importante ces dernières années et a créé plus de 5,328 millions d'emplois. Ce secteur est majoritairement féminin à hauteur de 55 %.

L'élévation générale du niveau de formation de la population

En effet, ces phénomènes sont tous interdépendants. L'Etat a également fait le choix depuis quelques années de porter ses efforts sur le système éducatif et son accessibilité en renforçant l'importance de réaliser des études à un niveau supérieur.

On est passé de 30 % des personnes en 1990 à 60 % en 2014 des personnes qui sont titulaires d'un bac ou de diplômes supérieurs à celui-ci. Naturellement, le nombre de personnes sans aucun diplôme est passé de 34 % en 1990 à 12 % en 2014.

Néanmoins, ce n'est pas pour autant que le niveau des emplois a suivi. Les personnes hautement qualifiées sont de plus en plus contraintes à accepter des emplois qui se trouvent être en dessous de leurs compétences.

Ce phénomène fait que les employés qui occupaient ces postes traditionnellement sont de chassés et leur point de chute est le plus souvent Pôle Emploi...

Le statut de l'emploi

La salarisation complète de la société a toujours été une thèse fortement partagée. La rupture a été faite car on a eu une montée massive du salariat : on peut même parler de rupture séculaire avec l'émancipation de ce phénomène.

En effet, la part du salariat tend à diminuer progressivement depuis les années 2000 ce peut s'expliquer car on a un épuisement dû à la baisse de l'emploi non traditionnel et on a en parallèle l'émergence de nouvelles modalités de travail indépendant qui sont très flexibles.

Ce phénomène s'est largement accéléré au moment de la création du statut d'auto-entrepreneur en 2009 qui attire de plus en plus.

La précarisation du salariat

Elle a été naturelle car on a de plus en plus une montée du temps partiel en France. Actuellement, 1 salarié sur 5 est concerné (20 % environ) contre 12 % au début des années 1990. Le temps partiel n'est en revanche pas choisi mais plutôt subi par les salariés.

Les Contrats à Durée Déterminée (CDD) et les contrats intérimaires occupent une place croissante sur le marché du travail français même si le Contrat à Durée Indéterminée (CDI) reste majoritaire car il concerne 88 % du stock de l'emploi salarié.

Le CDI tend à la baisse car il a déjà perdu 4 points depuis 1975 contre une hausse pour les CDD de 2,5 points et de 1,5 points pour les contrats d'intérim.

En d'autres termes, le marché du travail français connaît ces dernières années des mutations majeures qui ont de nombreuses conséquences sur la société. A présent, il m'apparaît pertinent de faire un focus sur le marché de l'emploi en France à travers trois échelles distinctes : au niveau national, au niveau régional et au niveau local...

I.2 La contextualisation du marché de l'emploi en France

Pour mieux répondre aux enjeux que soulève la problématique posée dans ce mémoire, il est intéressant de se pencher sur l'organisation du marché de l'emploi en France à travers trois échelons territoriaux.

I.2.1 Au niveau national (contexte et chiffres)

La population active

En 2015, la population active est estimée à 28,7 millions de personnes en métropole avec respectivement 14,9 millions d'hommes et 13,8 millions de femmes. La population active regroupe les personnes en emploi et les chômeurs selon la définition du BIT.

Le taux d'activité des personnes entre 15 et 64 ans est 71,5 %. Ce taux est le rapport entre le nombre d'actifs et la population totale correspondante. Ce taux est en augmentation pour la 4^{ème} année consécutive.

L'augmentation du taux d'activité la plus significative est réalisée par la part des personnes les plus âgées en activité ce sont les 50 à 64 ans. Leur taux atteint 64,2 % en 2015 et s'est accru de +8,6 points depuis 2008. Cette hausse est encore plus marquée pour les 55-64 ans avec +12,8 points par rapport à 2008.

Pourquoi cette hausse ? Elle s'explique par le recul de l'âge légal de départ à la retraite qui a été augmenté jusqu'à 61 ans et 7 mois entre 2011 et 2015. De plus avant 2008, les générations « baby-boom » et leurs départs massifs à la retraite masquaient cette hausse prononcée du taux d'activité des 50-64 ans.

On peut également s'intéresser à la variable qui concerne l'espérance apparente d'activité, c'est-à-dire la somme qui correspond aux taux d'activité à chaque tranche ou âge observés au cours d'une année. Les taux d'activité pour les hommes s'établissent à 75,5 % contre 67,6 % pour les femmes : le taux d'activité augmente plus régulièrement pour les femmes et celui des hommes demeurent relativement stable.

Pour la tranche des 50-64 ans, le taux d'activité est légèrement plus élevé pour les hommes (1,2 points) contre 1,1 points pour les femmes.

L'emploi

En 2015, les personnes occupant un emploi au sens du BIT sont estimées à 25,8 millions de personnes.

Le taux d'emploi est le rapport entre le nombre de personnes ayant un emploi et la population totale correspondante. Il s'établit en France à 64,3 % et est en légère hausse par rapport à 2014.

Cette hausse substantielle marque cependant des disparités entre les hommes et les femmes. Depuis 2008, on a enregistré une baisse de 2,2 points pour les hommes et une hausse de 0,8 point pour les femmes. Cette baisse est corolaire de la perte importante d'emplois dans les secteurs de l'industrie, de l'agriculture et du BTP (évoqués précédemment).

Par ailleurs, le taux d'emploi des 50-64 ans continue d'augmenter, il s'est accru de plus de 6,5 points entre 2014 et 2015. Ces effets à la hausse sont liés aux réformes nombreuses concernant l'âge de départ à la retraite.

Le chômage

Au sens du BIT, le chômage touche 2,9 millions de personnes en France. Le chômage au sens du BIT comprend une personne en âge de travailler qui répond simultanément à trois conditions : être sans emploi, être disponible pour prendre un emploi dans les 15 jours et chercher activement un emploi.

Le taux de chômage s'établit à 10 % de la population active. En effet, il a augmenté de 2,9 points depuis 2008.

En 2015, le taux de chômage augmente chez les hommes (+ 0,3 point) alors qu'il diminue chez les femmes de 0,1 point. Depuis 2013, le taux de chômage est plus élevé chez les hommes que chez les femmes. Entre 2008 et 2015, le taux de chômage des hommes s'est accru de 3,8 points contre 2,1 points pour les femmes.

Le taux de chômage est plus marqué chez les jeunes car il a dépassé les 20 %. Les personnes âgées de 50 à 64 ans sont elles aussi touchées par le chômage. Ce taux s'est accru de 2,5 points.

De même en 2015, 4,3 % des actifs sont au chômage depuis un an ou plus : ce taux de chômage de longue durée augmente chaque année ainsi que le taux de chômage de très longue durée qui s'est établi à 2,2 % en 2015.

Nous avons également un halo autour du chômage, c'est-à-dire des personnes inactives au sens du BIT soit car elles recherchent un emploi mais ne sont pas disponibles soit souhaitent travailler mais ne cherchent pas, soit sont indisponibles ; Ce halo s'élève à 1,4 million de personnes soit 53 000 de plus par rapport à 2014. Il est important de souligner que 55,4 % sont des femmes.

La durée et les conditions de travail

La durée habituelle hebdomadaire du travail est de 37,3 heures en moyenne en France contre 40,5 heures pour celles à temps complet et 22,9 heures pour celles à temps partiel.

Ces durées sont également largement supérieures chez les agriculteurs (53,9 heures), les artisans (47,5 heures) ainsi que chez les commerçants et chefs d'entreprise.

Nous savons par ailleurs que certains salariés ont des horaires de travail relativement atypiques. Sur une période de 4 semaines :

- 2 sur 5 a travaillé le samedi,
- 1 sur 5 a travaillé le dimanche,
- 1 sur 4 a travaillé le soir,
- 1 sur 10 a travaillé la nuit.

Les accidents du travail concernent plus particulièrement les ouvriers avec un nombre moyen d'accidents pour un million d'heures de travail s'élève à 24 pour les hommes. Par ailleurs, la fréquence des accidents diminue avec l'âge et par extension, elle est particulièrement élevée pour les salariés hommes de moins de 20 ans.

Concernant les maladies professionnelles, le régime de la Sécurité Sociale en a reconnu plus de 50 000 dont 87 % qui sont des troubles musculo-squelettiques. 3 sur 4 des cas de reconnaissance de maladie professionnelle intervienne entre 40 et 59 ans.

Le revenu salarial

En 2015, le revenu salarial annuel moyen s'élève à 20 670 euros pour les salariés du secteur privé et de la fonction publique.

Le salaire perçu par les femmes est en moyenne 24 % inférieur à celui des hommes pour du temps complet et 57 % inférieur pour du temps partiel. Nous pouvons relever que le salaire augmente avec l'âge jusqu'à 54 ans environ. Logiquement, les salaires des plus jeunes sont 71 % inférieurs à ceux des 50-54 ans : ceci s'explique par une expérience professionnelle plus courte.

Le salaire est bien entendu corolaire du temps et de la durée du travail : les plus jeunes oscillent entre emploi et chômage ce qui fait qu'ils travaillent environ deux fois moins que leurs aînés sur une même période et ce non pas par choix.

Par ailleurs, le salaire augmente également avec le niveau d'études : un salarié non-diplômé touche en moyenne deux fois moins qu'un salarié diplômé.

Jusqu'à 2009, le revenu salarial moyen a augmenté de 0,7 % par an puis il a diminué ensuite de 0,3 % par an en moyenne. Après une baisse inscrite pendant 4 ans, il revient à la hausse et se stabilise en 2014.

De plus depuis 2009, le revenu salarial des femmes augmente chaque année de 0,4 % contre celui des hommes qui baisse de 0,2 %. Les écarts tendent à se réduire...

Les 10 % des salariés les moins bien payés touchent moins de 2 430 euros par mois alors que les 10 % des salariés les mieux payés reçoivent un salaire de plus de 36 720 euros par mois. Le rapport est de 15 pour 1.

Les besoins en « main d'œuvre »

D'après l'enquête de Pôle Emploi qui est menée chaque année à la même période, nous pouvons avoir un paysage des besoins de recrutement par secteur en France.

Sur la France métropolitaine, nous avons 22,4 % des établissements tous secteurs confondus qui envisagent de recruter pour l'année 2017.

Ce volume total représente plus de 1 976 468 intentions d'embauche.

La part des projets non saisonniers, c'est-à-dire des contrats qui sont moins précaires s'élèvent à 60,8 % soit 6 projets de recrutement sur 10 concernent des embauches hors emplois saisonniers.

D'autre part, nous avons un chiffre un peu plus alarmant qui est de 37,5 % qui concerne la part des projets d'embauche jugés difficiles par les employeurs. La difficulté peut s'établir à cause de différents facteurs comme le salaire à un poste donné, les compétences « rares » pour un poste, les besoins sur des territoires où il n'y a pas la possibilité de trouver les compétences pour,...

En effet, les inégalités se creusent en France comme ailleurs. Le contexte social et économique n'est pas forcément propice à un marché de l'emploi florissant et prospère...

I.2.2 Au niveau régional (contexte et chiffres)

Nous allons ici porter notre attention sur la région Nouvelle Aquitaine qui est la première région de par sa superficie et qui compte 44 bassins d'emplois distincts, nous allons essayer de contextualiser le marché de l'emploi sur ce territoire.

La propension d'établissements qui envisage de recruter en 2017 (par taille)

Tout d'abord, depuis 2013, la part des établissements qui envisagent de recruter est en constante progression. De 2013 à 2017, on a eu une hausse de 5 points avec une progression notable en 2016 avec plus 1,5 points d'augmentation.

En Nouvelle-Aquitaine, les établissements qui envisagent de recruter en 2017 sont 23,1%. Ce chiffre est souligné puisqu'il est légèrement supérieur à la moyenne nationale.

Ce rapport montre que 3 établissements sur 10 envisagent au moins une embauche au cours de l'année 2017. Elle a notamment progressé de presque 3 points sur même pas une année. On peut déjà souligner le fait que ce territoire attire de plus en plus.

Par ailleurs, nous savons que les établissements avec une taille importante sont plus enclins à recruter que les établissements de petite taille. C'est ainsi que 16% des structures de 1 à 4 salariés ont formulé au moins une intention d'embauche pour 2017 et cette même part atteint 79% pour les établissements de plus de 200 salariés.

La propension d'établissements qui envisage de recruter en 2017 (par secteur)

Dans cette région, c'est le secteur de l'agriculture qui affiche la plus forte propension à recruter. Ceci peut s'expliquer naturellement par la présence marquée des activités viticoles, arboricoles et ostréicoles dans la région. La part des établissements qui envisagent de recruter s'élève à 31,4% et elle croît d'environ 4,7 points par année.

Le secteur des services affiche un taux plus modéré à 23,3 % avec de fortes variations selon l'activité : à peine 16 % des recrutements concernent les activités financières, d'assurance, immobilières, dans l'administration publique et l'enseignement.

Alors que les secteurs de la restauration et de l'hébergement concentrent à eux deux 42% des intentions de recrutement.

Ce sont l'industrie manufacturière, la construction et le commerce qui ont une part moindre entre 19% et 20%. Les établissements qui connaissent d'importantes améliorations sont les entreprises du BTP qui ont prévu au moins une embauche en 2017. Cette part progresse de 3,3 points par an...

La propension d'établissements qui envisage de recruter en 2017 (par secteur géographique)

La répartition par département place le Charente-Maritime en tête avec plus de 26,8 % des proportions d'établissements qui envisagent de recruter en 2017. Ce département est suivi de près par le Lot-et-Garonne avec 26,6 % des intentions de recrutement.

Nous retrouvons en effet, les plus forts taux d'établissements recruteurs au niveau des bassins côtiers.

Les Landes et la Gironde arrivent avec respectivement 24,5 % et 24 % en 3^{ème} et 4^{ème} positions des établissements qui envisagent de recruter sur la Nouvelle-Aquitaine.

Le département où la proportion d'établissements qui envisagent de recruter est la plus faible se trouve en Creuse avec 16,4 %. Les territoires qui forment le Nord-Est de la Nouvelle-Aquitaine ont de réelles problématiques pour attirer sur leurs territoires.

En effet, les bassins d'emplois qui connaissent la part de recrutement la plus élevée dans la région sont ceux qui disposent d'une importante part de projets saisonniers, principalement dans le tourisme mais également la viticulture : ces bassins se situent majoritairement sur la côte Atlantique.

A l'opposé, les taux d'établissements recruteurs les plus bas concernent des bassins du centre et de l'Est de la région car ce sont des bassins de petite taille à dominante rurale. Limoges (grand bassin urbain) et Périgueux (grand bassin par sa superficie) sont les deux qui font exception avec un taux d'établissements recruteurs faible.

Les projets de recrutement (en détail)

Pour 2017, sont prévues 192 000 embauches sur ce territoire nouveau soit environ 10 000 projets de recrutement supplémentaires par rapport à 2016 (+5,4 %).

La tendance est légèrement moins favorable que celle observée au plan national à 8,2 %. Nous avons plus de 100 000 intentions d'embauche qui concernent des établissements de petite taille (moins de 10 salariés) avec une proportion de 52,5 % des projets de recrutement.

Attention : 57 % des employeurs envisagent de recruter dans une perspective d'un surcroît d'activité par le biais d'un contrat précaire c'est-à-dire avec une durée déterminée inférieure à 6 mois.

En ce sens, nous avons seulement 28 % des projets d'embauche qui concernent des contrats à durée indéterminée : il faut souligner que ce chiffre est en hausse depuis quelques années et a gagné 4 points par rapport à 2016.

La répartition des projets de recrutement par secteur d'activité

Les secteurs sont :

- les services : 108 700 projets soit 57 % avec plus de 29 414 intentions pour l'hébergement et la restauration
- l'agriculture et l'industrie agroalimentaire : 43 300 projets soit 23 % avec environ 37 273 intentions dans l'agriculture
- le commerce : 23 900 projets soit 12 % avec une concentration de 15 757 intentions dans le commerce de détail
- l'industrie et la construction : 15 900 projets soit 8 % des intentions totales.

4 projets de recrutement sur 10 sont liés aux métiers de la vente, du tourisme et des services : ils représentent plus de 74 800 projets d'embauche.

3 projets de recrutement sur 10 sont liés aux métiers agricoles : avec environ 52 000 projets soit 27 % des intentions d'embauche.

1 projet de recrutement sur 10 est lié aux métiers du social et du médico-social ce qui représente environ 19 600 projets d'embauche.

Par ailleurs, nous savons que dans le top 3 des métiers les plus recherchés sur les 9 départements où les intentions d'embauche sont les plus importantes : ce sont les postes de viticulteurs, d'arboriculteurs et de cueilleurs.

La part des projets de recrutement non saisonniers et saisonniers

Elle a progressé de 2,5 points par rapport à 2016. En effet, 95 000 projets de recrutement sont liés à une activité non saisonnière dans la Nouvelle-Aquitaine.

Cette part est en progression et est passée de 47,1 % à 49,6 % en 2017.

Les projets saisonniers représente 50,4 % en 2017 contre 52,9 % en 2016 : leur part a sensiblement diminué. Mais cette part est tout de même plus élevée qu'au plan national avec 39,2 % pour celui-ci.

En effet, nous avons eu ici l'opportunité de mieux contextualiser les besoins en recrutement sur ce territoire de la Nouvelle-Aquitaine. Ceci nous a permis de mieux saisir les disparités entre départements et de mieux cibler les besoins afin d'avoir une cartographie de l'emploi dans cette région.

I.2.3 Au niveau local (contexte et chiffres)

A présent, nous allons essayer de mieux dessiner les contours du département girondin en portant un regard plus attentionné sur la ville de Bordeaux.

La cartographie des besoins en main d'œuvre en Gironde et à Bordeaux

Pour le département de la Gironde, nous avons 55 511 projets soit 1/3 des projets d'embauche (28,9 %).

Les projets saisonniers pour ce département s'élèvent à 21 735 soit 4 projets sur 10. Nous savons par ailleurs que plus de 22 479 projets d'embauche sont jugés difficiles

Un des principaux pôles de recrutement se situe à Bordeaux. Pour l'année 2017, ce n'est pas moins de 32 748 projets d'embauche qui sont attendus mais 42,9 % de ces embauches sont malheureusement jugées difficiles.

Les établissements concernés dits recruteurs représentent 22,5 % sur le total.

Il y a peu d'embauches sur Bordeaux liée à une activité saisonnière (seulement 20,5 %) contre 67,5 % pour les Landes par exemple.

Les 5 métiers les plus recherchés à Bordeaux sont :

- agents d'entretien de locaux
- agents d'accueil et d'information
- aides, apprentis en cuisine
- aides à domicile et aides ménagères
- ouvriers non qualifiés

Le marché du travail sur la métropole de Bordeaux

✓ Une croissance soutenue de la population

Il y a eu en effet de nombreuses évolutions ces dernières années dus en partie à la réalisation des grands projets urbains ce qui a augmentait l'attractivité et le développement économique de la ville.

Le dynamisme démographique est un bon indicateur car il a naturellement des impacts sur l'emploi et le chômage.

En quelques chiffres, Bordeaux a une population de 750 000 habitants (moitié de la population girondine) et 13 % de la Nouvelle-Aquitaine.

La population active de Bordeaux métropole a augmenté de 1,2 % chaque année : on peut dire que c'est un rythme soutenu comparativement aux autres départements de cette nouvelle région. La Métropole Bordelaise concentre à elle seule 33 % de la population active.

✓ Des emplois créés

Deux tiers des emplois se situent dans le secteur des services soit près de 300 000 salariés. Le territoire bordelais a été moins affecté par la crise économique de 2008.

Environ 2500 emplois ont été créés chaque année depuis 2010 avec une priorisation accordée au secteur tertiaire. Deux secteurs ont connu une concentration importante de créations à savoir la santé/l'action sociale avec 27 % de créations et

l'hébergement/restauration avec 19 %. Ces chiffres sont révélateurs d'une tendance régionale voire nationale.

✓ Des situations locales contrastées

En 2015, deux communes de la métropole concentrent plus de la moitié des emplois ce sont Bordeaux et Mérignac. Elles sont prépondérantes dans l'activité économique avec la création de pas moins de 35 % des emplois créés sur le territoire depuis 2010.

Le taux de chômage est également supérieur à la moyenne régionale. Il s'établit début 2016 à 9,9 % de la population active soit 0,3 point de plus qu'en Nouvelle-Aquitaine. IL a suivi les mêmes tendances qu'aux niveaux régional et national avec une forte hausse entre 2008 et 2010 suivi d'une période de stagnation jusqu'en 2011 suivi par une hausse prononcée.

Fin juin 2016, il y avait 77 200 demandeurs d'emploi toutes catégories confondus qui étaient inscrits à Pôle Emploi : cela représente une hausse de 1,7 % sur un an même pas.

Sur la Métropole, la demande d'emploi est plus élevée qu'en Nouvelle-Aquitaine malgré une dynamique économique.

Les profils qui sont le plus concernés par le chômage sont : les femmes, les seniors, les demandeurs d'emplois de longue durée.

Une autre particularité concerne l'augmentation importante du nombre de cadres et de personnes titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur : Bordeaux et ses environs sont très attractifs pour ces profils. Ils représentent environ un actif sur cinq avec une baisse du recrutement des cadres en 2015 mais avec une hausse prévue pour les périodes 2016-2017 selon l'APEC.

La répartition de la demande d'emploi selon la typologie des publics révèle une plus forte part de cadres et de personnes titulaires d'un diplôme supérieur ou égal à BAC+2 parmi les demandeurs d'emploi par rapport à la région et au niveau national.

Inversement, les seniors, les demandeurs d'emploi de longue durée et les personnes exerçant une activité réduite tout en maintenant leur inscription à Pôle emploi sont proportionnellement moins représentés dans la demande d'emploi de la métropole bordelaise.

Par ailleurs, nous savons que trois domaines professionnels concentrent la moitié des demandeurs d'emploi de Bordeaux Métropole : les services à la personne et à la collectivité, la vente et la grande distribution. Ce sont les domaines les plus convoités.

✓ Des reprises d'emploi significatives

Sur Bordeaux Métropole, entre mai 2015 et avril 2016, plus de 56 000 reprises d'emploi d'au moins un mois ont été comptabilisées. Ce nombre est en hausse de 8 % par rapport à la même période de l'année précédente.

Près de 4 reprises d'emploi sur 10 correspondent à des contrats durables (CDI et CDD de plus de 6 mois) contre 32% au niveau régional.

L'un des principaux leviers mobilisés pour augmenter le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi est la formation.

Entre janvier et mai 2016, près de 3 400 entrées en formation de demandeurs d'emploi ont été enregistrées sur Bordeaux Métropole.

Concernant les résultats en terme d'accès à l'emploi à l'issue d'une formation, sur Bordeaux Métropole, entre novembre 2014 et octobre 2015, un tiers des stagiaires a accédé à un emploi durable dans les six mois qui ont suivi la fin de leur formation, soit 4 points de plus qu'au niveau régional. Cette proportion atteint 57% en tenant compte de l'ensemble des contrats d'au moins un mois.

Par public, les hommes, les demandeurs d'emploi âgés de moins de 35 ans, les cadres et les employés ou ouvriers qualifiés affichent de meilleurs taux de retour à l'emploi suite à une formation.

En d'autres termes, la commune de Bordeaux a un poids économique à soutenir grâce à la progression fulgurante de sa population active. La Métropole a marqué une hausse de l'emploi salarié de part la prépondérance du secteur tertiaire. Attention, cependant, à la progression du chômage et la hausse des demandes d'emploi qui restent plus élevées que la région Nouvelle-Aquitaine.

I.3 Les associations en France

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est primordial de faire un focus sur ce qui se passe au niveau de l'Etat (en France), au niveau de la région (en Aquitaine) et au niveau local (la Métropole Bordelaise) concernant la baisse des subventions publiques.

I.3.1. Au niveau national

Nous allons procéder à un état des lieux au niveau national du paysage associatif. Nous allons souligner tout d'abord les créations d'association et leur répartition à partir du secteur d'activité, de l'emploi salarié et de leur poids dans le budget total, puis nous observerons les différents types d'associations, nous verrons l'importance de la part du bénévolat dans les associations et l'organisation du budget des associations à un échelon national.

Les créations d'associations en France

Le nombre d'associations a continué de croître à un rythme soutenu, près de 3 % par an malgré quelques ralentissements de créations d'associations créées en 2005 qui sont le plus souvent des associations de membres, de petite taille et actives dans le domaine culturel et de la vie sociale locale. Cette décélération peut s'expliquer par l'impact qu'a eu la crise économique de 2008 en France.

Tableau n° 1 : Répartition des associations selon l'âge (%)

	Associations sans salariés	Associations avec salariés
Avant 1950	9 %	9%
1951 – 1970	9 %	9%
1971 - 1990	29 %	35 %
1991 – 2000	18 %	23 %
2001 – 2004	10 %	9 %
2005 et plus	25 %	14 %

Source : V.Tchernonog & J.P Vercamer - Enquête Deloitte – « Les associations entre mutations et crise économique – Etat des difficultés » - CNRS - Octobre 2012

La répartition selon le secteur d'activité fait naître que les associations sportives sont celles qui sont le plus présente numériquement en 2011 avec 24,4 %. Elles sont suivies de près par les associations de loisirs et de vie sociale à hauteur de 20,8 % en nombre d'associations puis par les associations culturelles représentant 20,5 % en nombre d'associations en 2011.

Le premier constat est le suivant : les associations de petite taille sont des associations implantées localement qui fonctionnent avec un travail bénévole important et orientent leur action vers des publics très différents. Ces petites associations vivent principalement des cotisations et des financements des Communes.

Les associations de petite taille représentent 66 % en nombre d'associations cependant elles pèsent seulement 27,4 % dans le budget total.

Le second constat est le suivant : les associations de l'action sociale et de la santé ont un poids de 45,1 % dans le budget total. Elles sont celles qui ont la part la plus importante dans le budget total tout secteur d'activité confondu.

Elles sont suivies de près par les associations présentes dans l'éducation, la formation et l'insertion : ces dernières ont un poids dans le budget total de 12,8 %.

En effet, ce sont le plus souvent des associations de taille importante qui sont actives et présentes pour les publics fragiles ou en difficulté, elles font appels à des professionnels salariés et la part du bénévolat dans ces associations est relativement peu importante.

Le travail bénévole en France

En France, 15 à 16 millions de personnes ont une activité bénévole. Ce nombre équivalait à 1 072 000 emplois en ETP. Ce nombre continue de croître malgré une décélération depuis 2005.

Une augmentation frappante est celle de la participation bénévole qui a augmenté annuellement en moyenne de 6,9 %. Elle s'est fortement développée dans les associations sans salariés (7,2 % par an) par rapport aux associations avec salariés (5,3% par an).

La participation bénévole est quant à elle ponctuelle car elle s'adapte beaucoup mieux à l'évolution du cadre de vie des Français qui souhaitent donner de leur temps pour aider les associations mais de façon moins régulière sous la forme le plus souvent de prestations « ponctuelles ».

Le budget moyen des associations en France

La répartition des associations selon la taille de l'association en budget annuel

Au niveau de la répartition des associations selon leur taille, nous observons que :

- 22 % des associations gèrent un budget annuel inférieur à 1000 euros,
- 49 % des associations gèrent un budget annuel de 1000 à 10 000 euros,
- 19 % des associations gèrent un budget annuel de 10 000 à 50 000 euros,
- 10 % des associations gèrent un budget annuel supérieur à 50 000 euros et concentrent 70 % du budget cumulé du secteur associatif.

Ces résultats montrent que 71 % des associations ont un budget annuel inférieur à 10000 euros alors que les autres associations (29 %) ont un budget largement supérieur à 10 000 euros : ce sont des associations de taille plus importante,

Depuis quelques années, on observe une accélération des modifications des financements des associations et un recul croissant de l'implication de l'Etat. Les modifications du financement sont liées à la raréfaction des ressources qu'elles soient publiques et/ou privées.

Tableau n° 2 : Structure des ressources annuelles dans les budgets des associations (%)

	2011	Rappel 2005
Cotisations	11 %	12 %
Dons et Mécénat	4 %	5 %
Recettes d'Activités Publiques et Privées	60 %	49 %
Subventions Publiques	24 %	34 %

Source : V.Tchernonog- « Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions » - ADDES – Fondation Crédit Coopératif – 2013

Les subventions publiques ne représentent plus que 24 % du budget total des associations. La baisse annuelle est en moyenne de 3 %. Les subventions représentaient en 2005 un tiers du budget total des associations contre moins d'un quart en 2011.

Enfin, d'après l'étude des budgets des associations, il en découle que les budgets des associations sont composés seulement de 24 % de subventions publiques soit moins d'un quart de leur budget total. En effet, la baisse des subventions publiques est parfaitement illustrée dans ce tableau : la part des subventions publiques est passée de 34 % en 2005 à 24 % en 2011. Cette baisse des subventions s'explique de façon rationnelle par le passage de la crise économique de 2008 qui a touché les partenaires (financiers), les bénévoles,...

I.3.2. Aux niveaux régional/local

Nous allons observer ce qu'il en est à une échelle régionale en travaillant sur la création d'associations, sur l'objet des créations, sur l'emploi dans les associations et les associations en activité en Aquitaine. Dans le cadre de ce mémoire, le territoire étudié sera la région Nouvelle Aquitaine pour être en cohérence avec le lieu où le stage a été effectué (Bordeaux).

Les créations d'associations en Aquitaine

Depuis 2005, la région connaît des créations d'associations en moyenne plus nombreuses comparativement à la France. Sur 10 ans, la moyenne annuelle de créations est de 3 972 créations d'associations.

Néanmoins, le mouvement de création a connu une importante décélération à partir de 2008 (année de la crise économique) : il y avait eu 3 985 créations cette année puis leur nombre a chuté à 3 763 créations en 2009.

En 2005, les créations d'associations étaient de 3 627. Leur nombre est passé à 4 524 créations sur le territoire régional en 2014.

Les principales créations d'associations sont réalisées dans le département de la Gironde avec 2 165 créations en 2014 représentant une part de 47,86 % dans le total des créations d'associations dans la région.

L'objet des créations en Aquitaine

Les créations d'associations ont été marquées par un fort engouement des aquitains dans les domaines de la culture, des activités sportives et des loisirs.

Ces éléments font écho au fait que 71 % des associations en France sont concentrées dans ces secteurs d'activités, il est donc logique que les principales créations d'associations soient celles-ci.

Le social et la santé ont été peu touchés par l'objet des créations d'associations en région alors que les besoins sociaux n'ont jamais été aussi importants : naissance d'un paradoxe.

Tableau n°3 : L'objet des créations dans la Région (%)

Inscriptions des créations par thème	Région en (%)	France (%)
Culture	23 %	22,9 %
Sports, activités de plein air	17,8 %	16,2 %
Loisirs	14,9 %	13,2 %
Social	8,1 %	8 %
Santé	3,7 %	4 %
Education, Formation	4,9 %	6,1 %
Economie	4,9 %	4,4 %
Emploi, développement local, solidarité	1,9 %	2,1 %
Environnement	4 %	3,5 %
Autres	16,8 %	19,6 %
TOTAL	100 %	100 %

Source : M.Bazoge, C.Bazin, M. Duros, G.Prevozat et J.Malet – « *Les associations en Aquitaine – Repères et chiffres clés* » - R&S Recherches & Solidarités – Septembre 2015

La région Aquitaine a eu sensiblement plus de créations d'associations dans les secteurs d'activité de la culture, des sports et des activités de plein air, des loisirs, du social, de l'économie et de l'environnement comparativement à la France sur les quatre dernières années (de 2011 à 2015).

Depuis 2011, la France a quant à elle, un pourcentage plus important de créations d'associations dans les secteurs d'activités de la santé, de l'éducation et de la formation, de l'emploi, du développement local et de la solidarité.

L'emploi dans les associations en Aquitaine

Les associations qui emploient des salariés en Aquitaine sont au nombre de 8 907 en 2014. Elles sont principalement présentes en Gironde et elles représentent 43,83% de la totalité des associations avec salariés. Dans la région, les salariés associatifs sont au nombre de 90 256.

Ces salariés sont pour la plupart présents en Gironde, ils sont 42 534 soit 50,45 % de la masse salariale totale des associations de l'Aquitaine.

55 % des associations employeurs ont moins de 3 salariés et seulement 126 associations sur les 8 907 ont plus de 100 salariés. La masse salariale totale est estimée à 1,8 milliards d'euros en 2014. L'emploi associatif représente 9,8 % de l'emploi total en Aquitaine contre 9,7 % pour la moyenne nationale. Il est donc sensiblement plus élevé comparativement à la France.

Tableau n°4 : La répartition des emplois selon les secteurs (%)

	Effectifs en Région	Répartition en % en Région	Répartition en % en France
Enseignement	9 216	10,2 %	12 %
Sport	4 782	5,3 %	4,5 %
Santé	5 703	6,3 %	7,2 %
Social	50 299	55,6 %	50,2 %
Loisirs	1 519	1,7 %	1,3 %
Culture	3 045	3,3 %	3,3 %
Autres	15 962	17,6 %	11,5 %
TOTAL	90 526	100 %	100 %

Source : M.Bazoge, C.Bazin, M. Duros, G.Prevoostat et J.Malet – « *Les associations en Aquitaine – Repères et chiffres clés* » - R&S Recherches & Solidarités – Septembre 2015

Les emplois sont concentrés dans le secteur « social » que ça soit pour la région ou au niveau national avec respectivement : 55,6 % et 50,2 %.

Les autres emplois salariés sont ceux dans l'enseignement à hauteur de 10,2 % un peu dessous du niveau national qui est de 12 %. Ce tableau nous permet de nous faire une idée plus précise afin de mieux comprendre les disparités régionales.

Depuis 2000, nous savons qu'en Aquitaine, le secteur associatif a créé plus de 21 100 emplois. Ces emplois sont précieux car ils sont fortement ancrés dans le territoire et ils ne peuvent souvent pas être délocalisés.

Les associations en activité et le bénévolat en Aquitaine

Actuellement, on dénombre 63 000 à 67 000 associations en activité dans la région. Le bénévolat en Aquitaine représente une part importante dans les associations sans salariés relativement nombreuses sur le territoire aquitain.

En France, il y a environ 18 millions d'interventions bénévoles qui sont réparties par association soit 13 à 14 bénévoles par structure en moyenne.

Selon une enquête IFOP, la proportion de bénévoles qui intervient régulièrement (au moins une fois par semaine) a chuté de 55 % à 44 % en quelques années.

Par cette actualisation, on estime le nombre de bénévoles aquitains présents régulièrement entre 260 000 et 280 000.

650 000 à 700 000 bénévoles sont présents moins d'une fois par semaine : on parle de participation volontaire qui est relative à une aide « ponctuelle ».

Au niveau de la Région, nous pouvons directement observer les baisses qui ont été corolaires à la crise économique de 2008 à la fois pour le nombre de créations de structures mais aussi sur le recul de la participation bénévole.

Au niveau local :

Concernant cet échelon, nous ferons un focus sur la vie associative en Gironde et plus particulièrement sur la ville de Bordeaux (Préfecture de la Gironde) à travers des données comme l'emploi et des comparatifs avec les échelons nationaux et régionaux.

Le paysage associatif en Gironde

Il existe 62 00 associations déclarées depuis 1901 en Gironde. Il y a eu environ 10 000 associations qui ont été dissolues pour des raisons diverses et variées depuis cette date.

Il y a donc 52 000 associations qui sont toujours existantes aujourd'hui en Gironde, la moitié de ces associations ne sont pas enregistrées au Répertoire Nationale des Associations ouvert en 2007. Il y a environ 26 000 à 28 000 associations actives en Gironde dont 300 d'entre elles sont à caractère particulier.

Comme nous l'avons vu précédemment, la Gironde se situe légèrement au dessus de la moyenne nationale concernant les créations d'associations et elle est le département qui réalise le plus de créations d'associations en Nouvelle Aquitaine.

Au niveau de la préfecture de Bordeaux, elle enregistre plus de 64,7 % des créations départementales. La Préfecture (Bordeaux) a environ 1/3 de ses créations d'associations dans le domaine de la culture. En effet, la politique menée depuis vingt ans par le Maire de Bordeaux : Alain Juppé visait à développer principalement la culture et à faciliter son accès pour les Bordelais.

La place du secteur associatif en Gironde (comparaison avec la région et la France)

La place du secteur associatif en général est à prendre en compte car elle représente environ 3 % du PIB français. Ce secteur contribue à la cohésion sociale et apporte des réponses sociales, économiques, environnementales,... que l'Etat n'est pas forcément en mesure d'apporter.

Au niveau du nombre de salariés, ils sont environ de 9 % à 10 % que ça soit en Gironde ou à une échelle nationale en France. La masse salariale a un poids important en millions d'euros.

Tableau n°5 : La place du secteur associatif et ses repères

	Salariés		Masse Salariale	
	Nombre	Part au sein du privé (%)	Montant (millions d'euros)	Part au sein du privé (%)
Gironde	38 645	8,7 %	726	6,9 %
Aquitaine	90 526	9,5 %	1 546	7,6 %
France	1 773 475	9,4 %	33 479	6,8 %

Source : Direction Départementale de la Cohésion Sociale – « Chiffres clés de la vie associative en Gironde » - Janvier 2011 – Données 2008 ACOSS URSSAF et MSA

Au niveau des activités départementales, les salariés associatifs sont les plus nombreux dans le domaine social, à hauteur de 49,3 % contre 47,6 % pour la France.

Respectivement, le sport, la culture et les loisirs n'attirent que 11,1 % des salariés associatifs girondins alors que ce sont des secteurs d'activité où la part du bénévolat y est très importante.

Le secteur associatif représente environ 3 % du PIB sur chaque territoire étudié, et fait partie intégrante des politiques publiques.

Cependant, nous avons pu observer que pour les échelons nationaux et régionaux, la part des subventions publiques a fortement baissé dans les budgets annuels des associations.

Le paradoxe est le suivant : la crise économique de 2008 a créé des disparités plus visibles entre les personnes ; les associations ont ce rôle primordial de réguler ces disparités avec l'appui de l'Etat mais ce dernier reste en retrait.

I.3.3 Les risques et les opportunités – Les freins et les leviers

Nous avons pu étudier brièvement que le nombre d'associations avait continué de croître malgré la crise économique. Les associations se développent constamment mais pour cela elles ont du cédé des actifs afin de maintenir l'emploi salarié dans leur structure et ainsi espérer échapper à la crise économique.

Le financement privé s'est également développé mais il a accru une participation des usagers supérieure. On peut souligner le fait que la difficulté majeure est actuellement liée à la contraction des subventions publiques avec une diminution de l'intervention de l'Etat dans ces financements qui sont maintenant assurés par les conseils départementaux.

Face à ces changements, nous allons voir quels sont les risques et les opportunités et les freins et leviers des associations.

Les risques et les opportunités

Les risques et les opportunités sont liés à l'environnement externe des associations alors que les freins et les leviers sont les composantes de l'environnement interne des associations.

D'après Jean-Pierre Duport, vice-président de la Fonda, les points de vigilance sont :

- l'aggravation des disparités sociales avec des besoins nouveaux qui sont non couverts,
- l'apparition de disparités au niveau des territoires qui renforcent les inégalités entre les usagers,
- les difficultés récurrentes quant à la gestion des ressources financières et humaines,
- la dilution progressive du projet associatif qui s'inscrit dans une perte de son identité et une disparition du projet politique : on a même une perte de l'engagement associatif comme action citoyenne,
- la mise en œuvre de l'action individuelle avec la valorisation d'une personne et non du projet associatif,
- l'apparition de clivages entre les salariés, les bénévoles et les administrateurs : dilution progressive de la relation de confiance,
- la baisse des subventions publiques parallèle à la hausse des commandes publiques : l'action des associations s'instrumentalise.

Ces points de vigilance mis en exergue par Jean-Pierre Duport soulèvent des occasions à saisir, on parle même d'opportunités pour les associations.

Les opportunités pouvant être saisies sont les suivantes :

- l'innovation permet la mise en place de nouvelles formes d'actions renforçant la solidarité de proximité et la multiplicité des initiatives associatives,
- la mutualisation permet de cumuler les moyens et de créer de nouvelles alliances pour renforcer leur poids sur le territoire local pour une péréquation des territoires riches et des territoires pauvres afin d'avoir une force de frappe plus importante,
- le développement des parties prenantes et l'inter-associatif doivent être mis en avant pour équilibrer les relations entre pouvoirs publics, associations et entreprises,
- le maintien de la diversité des financements doit être une force et non un obstacle pour les associations, elles doivent mobiliser l'épargne locale pour une vitalité des réseaux associatifs, un gain d'autonomie et pour développer l'action associative,
- l'engagement associatif doit être valorisé afin de souligner le sens civique de l'engagement à travers la reconnaissance et le respect des personnes.

Les associations doivent en effet s'adapter aux contraintes qui composent leur environnement externe mais elles doivent faire face également à des changements qui touchent leur environnement interne.

Les freins et les leviers

Les freins des associations que l'on peut mettre en exergue d'après Jean Bastide, responsable associatif, sont les suivants :

- chaque association est différente donc les contraintes le sont aussi : il n'y a pas de modèle type,
- la solvabilité des associations étant devenue une contrainte : les associations se voient dans l'obligation d'exclure certaines catégories de personnes qui ne sont pas suffisamment solvables,
- le maintien des postes salariés et le renouvellement des dirigeants posent un réel problème au sein des associations,
- la capacité à innover est souvent freinée car elle nécessite des fonds importants qui sont souvent inexistantes dans les associations,
- le bénévolat évolue est devenu plus ponctuel ce qui contraint les associations à repenser leur organisation au quotidien,
- les commandes publiques sont de plus en plus nombreuses mais elles nécessitent la mobilisation de personnes pour répondre à celles-ci : les salariés ou les bénévoles n'ont parfois pas le temps, ni les connaissances nécessaires pour y répondre.

Cependant, les freins cités ci-dessus ne sont pas présents dans toutes les associations et il existe des leviers qui peuvent éviter ces freins en interne.

Les leviers que l'on peut ainsi estimer sont :

- la valorisation du rôle de chacun dans la structure pour accroître la confiance en soi et la participation des personnes,
- le projet associatif doit avoir du sens pour l'ensemble des participants et il peut être repensé ou modifier à tout moment pour répondre le mieux possible aux exigences des pouvoirs publics, des partenaires, des usagers,...
- l'association doit être vue comme un lieu d'échange, de partage, d'apprentissage et de co-construction grâce aux alliances, aux liens noués entre les différentes parties prenantes.

Nous avons vu l'ensemble des risques et des opportunités ainsi que les freins et les leviers que rencontrent les associations. Nous allons à présent nous intéresser au contexte social à la fois ambivalent mais également anxiogène.

II. UN CONTEXTE SOCIAL AMBIVALENT ET ANXIOGENE

En effet, la crise économique qui a sévi en 2008 a eu de multiples conséquences et des impacts nombreux sur les associations et leur fonctionnement.

D'où cette idée d'un contexte social à la fois ambivalent puisque l'avenir est de plus en plus incertain et naturellement anxiogène pour la population.

En effet, nous pouvons affirmer que le passage de la crise économique a eu des conséquences désastreuses sur l'emploi avec l'installation du chômage de masse et une précarisation montante de la société sans oublier l'impact sur les associations car on a eu une augmentation du nombre de bénéficiaires et en parallèle une diminution de l'ensemble des aides émanant de l'Etat. La question est de savoir comment gérer ces problématiques auxquelles la société moderne est confrontée.

C'est ce que nous allons voir à présent. Par ailleurs, nous allons porter un regard soutenu quant au public accompagné par l'association FORCE FEMMES à savoir les femmes de plus de 45 ans.

II.1 La crise économique corolaire d'une crise de l'emploi

Qui dit crise économique sous tend à parler d'une crise de l'emploi très néfaste sur toutes les facettes de la société.

II.1.1 Deux faits majeurs : Augmentation du chômage de masse / Précarisation de la société

L'augmentation du chômage

Depuis 1983, le taux de chômage en France a toujours dépassé les 7 %. Sur les trente dernières années, le taux de chômage moyen est de 9 % : la situation est alarmante.

Pour être plus précis, le chômage a réellement augmenté en France depuis le premier choc pétrolier de 1973 caractérisé en France par un ralentissement à la fois de la productivité mais aussi de la croissance malgré les « Trente Glorieuses » : nous sommes rentrés à l'ère des « Vingt piteuses ».

Comme le soulignait François Mitterrand, les différents gouvernements qui se sont succédaient, ont abandonné l'idée selon laquelle leur action pourrait ramener la France au plein emploi... Or cette problématique de chômage de masse impacte directement sur la compétitivité économique et la cohésion sociale d'un pays quel qu'il soit.

En effet, depuis 2008, la courbe du chômage ne s'est pas arrêtée de grimper malgré un effort de l'Etat pour minimiser au maximum les effets de la crise. Cette situation se reflète dans d'autres pays de l'Europe et du monde. La crise a conduit à un chômage à 9,8 % après 2008 contre 6,8 % un an auparavant (soit un bond de 3 points).

On peut parler effectivement depuis trente ans d'un chômage dit structurel. Nous avons un « stock » de chômage grandissant dont la France n'arrive pas malheureusement à se libérer même en période de pleine croissance.

Ce problème est en constante augmentation puisqu'on a de plus en plus d'employeurs qui peinent à n'avoir plus aucun poste vacant avec en parallèle des chômeurs qui n'ont pas forcément le niveau de qualification nécessaire : le problème peut aussi s'inverser : les chômeurs sont parfois sur diplômés pour l'offre à laquelle ils postulent...

Nicolas BAVAREZ ajoute même pour appuyer cette idée : « le chômage dépasse la dimension d'un simple phénomène économique. Il constitue à la fois le témoin et le symbole de l'incapacité des Français en période de crise à actualiser le contrat social qui les lie pour se projeter, au-delà des difficultés immédiates dans l'avenir. »

Mais ce n'est pas tout, avoir du chômage s'est inquiétant mais il faut penser à ce que ça coûte à une économie : on est dans une spirale infernale...

Le chômage de masse engendre un coût financier colossal... Selon plusieurs sources, l'indemnisation de l'ensemble des chômeurs en France coûterait un peu plus de 76 milliards d'euros répartis avec 42 % pour l'UNEDIC, 31 % pour la Sécurité Sociale et 27 % pour l'Etat et les collectivités locales soit respectivement : 31,6 milliards, 23,3 milliards et 20,1 milliards d'euros. Ce nombre indiqué est certainement plus conséquent mais difficilement chiffrable même par des experts.

En réalité, ce coût se rapproche plus d'un transfert car on a une perte de production liée à la hausse du chômage, on peut l'évaluer à environ 1,5 point de PIB par année voire 2 points si la hausse est persistante ce qui est manifestement le cas...

On peut joindre à ce phénomène, une autre réalité : le nombre de demandeurs d'emplois étant grandissant et corolaire d'un allongement de la durée au chômage, nous retrouvons avec une perte partielle du savoir-faire chez ces personnes. Cette perte entraîne en effet un surcoût pour le gouvernement qui se doit de financer des formations pour aider ces personnes à retrouver une activité professionnelle.

Sans aller dans le cynisme, le fait d'être au chômage a des impacts sur les addictions quelles qu'elles soient et l'augmente naturellement. Le fait de ne pas réussir à remettre le pied à l'étrier entraîne une souffrance pour ces personnes et cette dernière a un coût non négligeable auprès de l'assurance maladie.

Le fait d'être au chômage amène à une nouvelle conséquence celle de la baisse du pouvoir d'achat vu que les revenus diminuent et que les situations même si elles sont solutionnées, peuvent se représenter les Français sont méfiants. Leur consommation diminue et ils accordent une part plus importante à épargner sur des comptes peu rémunérateurs où il est facile de récupérer les sommes en cas de besoin.

De même, les prix augmentent continuellement et il est difficile en ces temps de faire progresser de façon simultanée le pouvoir d'achat des Français. Ceci est en dépit d'une légère augmentation des salaires qui n'a pas réussi à combler les phénomènes déjà existants...

Pour palier à ces phénomènes et relançait une croissance économique durable, il faudrait que le nombre de personnes qui travaille augmente et que les revenus des actifs augmentent : nous sommes loin d'arriver à ces résolutions.

La précarisation de la société

« La précarité est l'absence d'une ou plusieurs sécurités permettant aux personnes et aux familles d'assumer pleinement leurs responsabilités élémentaires et de jouir de leurs droits fondamentaux. L'insécurité qui en résulte peut être plus ou moins étendue et avoir des conséquences plus ou moins graves voire définitives. »

En effet, elle peut affecter à plusieurs grands domaines de l'existence quand elle tend à se prolonger dans le temps et qu'elle devient persistante. Elle peut compromettre les chances de reconquérir ses droits et de réassumer ses responsabilités.

Le problème français est celui de la résistance au changement, le français traduit son anxiété de se retrouver au chômage par l'appellation de précarisation mais celle-ci est malheureusement bien liée à celle d'être au chômage.

La précarité au sens français est donc davantage liée à une précarité professionnelle qu'à tout autre type de précarité même si elles sont finalement interdépendantes.

Mais qu'est-ce qu'on entend au sens d'emplois précaires ? On y trouve les formes de contrats de travail qui sont différentes des contrats à durée de travail indéterminée.

Effectivement, leur durée est limitée : les contrats qui correspondent sont ceux d'intérim, les CDD et les contrats aidés. Les emplois précaires peuvent être également ceux qui n'apportent pas un revenu décent par rapport à la fonction exercée. On peut souligner alors l'ensemble des contrats à temps partiel qui sont de plus en plus subis que choisis.

L'ensemble de ces travailleurs victime de la précarisation du monde du travail peut rapidement se trouver dans une situation instable voire très inconfortable.

La population qui pâtit de ces contrats est globalement composée des salariés immigrés, des étrangers, des salariés avec une faible qualification, des jeunes, des seniors et particulièrement les femmes.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la crise de l'emploi est née d'un chômage de masse et d'une précarisation de l'emploi au moment de la crise économique.

Concernant la précarisation des contrats, elle a été accélérée au moment de la crise économique pour tenter d'y faire face. Le fait de promouvoir cette forme d'emploi est devenu rapidement pour les employeurs une stratégie économique afin de faire face à ce changement conjoncturel et pour être de plus en plus concurrentiels.

Le fait de proposer des contrats précaires est en réalité une variable d'ajustement pour les entreprises en fonction de leurs activités propres : s'ils ont des besoins ils feront

appels à des contrats précaires le temps de... puis les contrats ne seront pas renouvelés une fois que le travail aura été réalisé.

Les entreprises en employant ces personnes avec des contrats précaires se dressent une protection naturelle contre la juridiction s'ils souhaitent mettre fin à un contrat ou licencier une personne. Ce n'est pas vraiment le cas pour les CDI où il est beaucoup plus difficile d'y mettre un terme d'un commun accord.

L'idée est que le salarié doit être rentable et rentabilisé : il ne doit pas coûter à l'entreprise au moment de son recrutement et lors de l'exercice de ses fonctions et l'entreprise doit pouvoir facilement mettre fin à son contrat lorsqu'elle n'aura plus besoin de ses compétences.

On peut facilement imaginer les conséquences que cette précarité engendre sur une personne. Cette dernière va jongler entre des périodes d'emploi, d'inactivité, de chômage... La précarisation a des conséquences directes sur l'équilibre de vie car il est difficile de se projeter car de part son nom un emploi précaire reste incertain.

A l'instar de l'employeur qui lui va bénéficier directement de conséquences avantageuses.

C'est maintenant qu'il est très intéressant de se pencher sur le rôle majeur qu'ont les associations concernant ces problématiques de chômage de masse et de précarisation de la société qui ont été amenées par la crise économique de 2008...

II.1.2 Les conséquences sur les associations : Baisse des subventions / Evolution du bénévolat et des emplois associatifs

Les conséquences de la crise économique sur l'emploi ont des impacts sur les associations : ceci a été vu précédemment mais pour souligner l'importance de la problématique, il est nécessaire de mettre en avant deux faits majeurs.

Le premier est relatif à la baisse des subventions offertes aux associations à la suite de la crise économique et le second concerne une évolution marquée de la gouvernance et des emplois associatifs.

La baisse des subventions publiques

Depuis le milieu des années 90 déjà, on assiste à une raréfaction de l'ensemble des ressources qu'elles soient publiques ou privées alors qu'en parallèle les besoins sociaux et économiques explosent.

Le déficit structurel et la baisse des subventions publiques liés à la crise économique de 2008 ont entraîné une montée croissante des commandes publiques.

La remise en cause des budgets publics et sociaux est intervenue et a conduit à une diminution des budgets des collectivités territoriales. Tel est le constat que l'on peut déjà dresser.

En parallèle, apparaît une évolution des relations entre l'Etat et les associations. L'Etat souhaite « rompre avec la culture de la subvention » ce qui entraîne une modification du cadre devenu plus strict quant à l'octroi des subventions publiques qu'elles soient d'intérêt général ou non.

Le secteur est naturellement « instrumentalisé » avec la mise en cause de la baisse des subventions contre la hausse des appels d'offre : les associations se trouvent entraînées dans un cercle vicieux. On assiste à une privatisation croissante des ressources ce qui impose une participation plus soutenue des usagers.

Une des données devenue inéluctable est celle de la solvabilité des usagers ce qui est contraire en quelque sorte à l'éthique associatif. On oriente les subventions publiques vers des publics plus solvables ou alors on fait augmenter la participation financière des bénéficiaires.

Par ailleurs, les disparités nationales sont de plus en plus marquées et renforcent les inégalités entre usagers.

Quels sont les chiffres de la baisse des subventions publiques ?

En 2005, les financements privés représentaient 49 % des ressources des associations en et respectivement composés de 32 % de participation des usagers, de 12% de cotisations et de 5 % de dons et de mécénat.

Les ressources émanant du public étaient de 51 % et les subventions publiques de 34 % représentaient alors le double des commandes publiques.

En 2011, la tendance s'est inversée : le financement privé est devenu majoritaire à hauteur de 51 % avec une participation des usagers plus importante (36 %). Le financement public était de 49 % dans les ressources des associations.

Cependant, ce sont les commandes publiques et les subventions qui sont devenues quasi-égales, avec respectivement 25 % et 24 % des ressources.

Au niveau de l'origine des ressources publiques, représentant 49 % des ressources totales des associations, les Départements sont devenus les principaux partenaires des associations avec une participation à hauteur de 12,3 %. Les Communes sont également parties prenantes dans le financement public avec une participation à hauteur de 11,5 %. L'Etat arrive en troisième position avec une intervention représentant 11,3 % alors qu'en 2005 il était le deuxième financeur des ressources des associations.

Les commandes publiques ont fait un bond entre 2005 et 2011 de plus de 70 % (croissance annuelle de 10 % par an) alors qu'on observe un recul constant des subventions publiques, environ -3 % par an, en même temps que les associations deviennent un des principaux prestataires de services de l'Etat.

La baisse fulgurante des subventions publiques a touché toutes les associations qu'elles soient petites ou grandes : ceci a créé des besoins en financement pour assurer leur survie.

L'évolution du bénévolat et des emplois associatifs

Ces dernières années, la gouvernance associative a énormément évolué avec une montée en puissance du nombre d'emplois salariés dans les associations.

Entre 2000 et 2010, les associations ont gagné en France environ 370 000 salariés. Les relations sont devenues plus complexes qu'auparavant et on arrive à se trouver régulièrement face à des conflits d'intérêt entre bénévoles et salariés.

Comme nous venons de le voir, en parallèle de ce phénomène, les financements associatifs se tendent de plus en plus et entraînent un effort supplémentaire de la part des usagers : ceci étant accentué par la précarité de l'emploi qui impose une rotation des emplois, liée directement à un surcoût pour les associations et donc une augmentation de la cotisation pour les usagers.

Pour le bilan de l'année 2015, on se trouve avec 170 000 associations qui emploient 1 918 000 salariés ce qui représente environ 10,1 % de l'emploi privé et ce qui équivaut à une masse salariale de 41 milliards d'euros.

Concernant le secteur d'activité associatif lié à l'emploi (celui qui nous intéresse le plus), nous avons seulement 0,9 % des établissements qui sont concernés soit environ 1 461 structures qui embauchent 39 936 salariés soit 2,2 % des salariés associatifs.

Par établissements associatifs, le nombre moyen de salariés s'élève à 27,3. Ces salariés associatifs liés à l'emploi représentent une masse salariale de 606 236 (en K euros) et ont un salaire annuel moyen proche 15 180 euros.

Comme nous le savons par ailleurs, la crise économique a eu des répercussions sur les associations. Sur la période 2008-2009, pour le secteur d'activité associatif lié à l'emploi, on a une perte sèche de -4,4 % des emplois associatifs. C'est le chiffre le plus alarmant toute catégorie d'activité associative confondue.

Au niveau des types de contrat proposés dans l'associatif, nous avons principalement des CDD longs (supérieurs à un mois) à 77 % et donc 23 % de CDI en 2015. Les contrats de remplacement (inférieurs à un mois) sont passés de 65 % en 2000 à 84 % en 2015... Ceci vient confirmer le fait que nous arrivons à une précarisation de plus en plus soutenue du travail.

Mais qu'en est-il du bénévolat ?

Le bénévolat est touché aussi par ces évolutions : les associations cherchent de plus en plus des bénévoles aux compétences particulières et en parallèle les bénévoles cherchent à travers leur mission à acquérir plus de compétences et de qualification.

Nous sommes entré dans une ère de l'immédiateté, l'engagement bénévole est de plus en plus un engagement dit « ponctuel ». Les bénévoles cherchent une relation gagnant-gagnant et les associations ont besoin de ces ressources humaines « bénévoles » pour assurer leurs actions.

On a rapidement parlé du fait que les relations entre les administrateurs bénévoles et les salariés se crispent : c'est une réalité.

Les administrateurs bénévoles décident des grandes orientations des associations : ils ne sont pas sur le terrain (pour la plupart) et ils n'en connaissent pas ses réalités.

A l'inverse, les salariés sont constamment sur le terrain et au contact des bénéficiaires : ils connaissent leurs métiers et leurs actions bénéfiques. Il est donc primordial de prédéfinir les rôles que chacun doit occuper pour éviter les conflits quels qu'ils soient.

En effet, il apparaît peu à peu des clivages entre les salariés et les bénévoles administrateurs ce qui vient édulcorer la relation de confiance. Attention par ailleurs, la mise en œuvre de l'action individuelle au service de la valorisation de la personne et non du projet associatif.

Nous sommes à la frontière entre une multiplicité de conséquences qui pèsent quotidiennement sur les associations : la baisse des subventions publiques, l'évolution des formes de bénévolat et la précarisation des emplois associatifs...

En ce sens, la concurrence entre les associations vient alimenter la raréfaction des ressources et créent de nombreuses difficultés et tensions entre elles.

II.2 Les conséquences de la crise sociale sur les associations

Étudiée précédemment la crise économique a amené une crise sociale, en effet, la France se trouve de plus en plus face à un contexte social ambivalent. Les conséquences sur les associations sont de deux aspects.

Le premier est lors du passage de la crise économique, elle a entraîné une raréfaction des partenaires et donc par extension une baisse des financements auprès des associations.

La seconde est liée à après son passage, elle a entraîné une augmentation du nombre de bénéficiaires et un surplus de demandes pour les associations qui avaient alors là moins de moyens financiers et humains qu'auparavant.

II.2.1 Passage de la crise économique : diminution du nombre de partenaires

La première conséquence annoncée précédemment, est celle liée à l'appauvrissement en partenaires principalement « financiers ».

Les associations se trouvent être face à un dilemme au moment de la crise : celui de devoir assurer une continuité de leur activité avec un nombre moins importants de partenaires.

Pourquoi nous avons eu moins de partenaires après la crise ?

Nous avons vu en amont de ce mémoire que les financements accordés aux associations provenaient principalement de l'État. Les associations étaient et sont de plus en plus des prestataires directs de service public.

L'Etat n'est pas forcément en mesure d'assurer et de répondre à l'ensemble des besoins de la société d'où le rôle majeur joué par les associations en qualité de substitut.

C'est en ce sens, qu'au moment de la crise, l'attention de l'Etat quant aux associations c'est reporté sur d'autres « priorités » et les associations ont commencé à voir une raréfaction des subventions qu'elles touchaient auparavant.

Sans oublier que la décentralisation de l'Etat français ces dernières années a eu un impact majeur sur le fonctionnement et le financement des associations.

En effet, le Parlement a adopté trois lois dans le cadre de la loi de décentralisation :

- *La loi MAPTAM du 27 janvier 2014* : Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles,
- *La loi du 16 janvier 2015* : relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral,
- *La loi NOTRe du 7 août 2015* : relative à la Nouvelle Organisation Territoriale de la République.

Cette décentralisation s'est inscrite dans un souhait d'obtenir une justice territoriale et de diminuer les inégalités territoriales qui subsistent en laissant une plus grande autonomie aux Régions, nouvellement formées : ceci étant synonyme d'une réduction des subventions versées.

Concernant les Régions, la compétence qui domine, est axée sur le développement économique, l'aménagement, la formation professionnelle, la gestion des lycées et des transports et l'aménagement numérique.

Concernant les Départements, ils seront centrés sur la solidarité locale en apportant de la prévention et une prise en charge. Ils seront également portés sur la solidarité au sein de leur territoire. La décentralisation doit permettre de renforcer le poids des Métropoles dans les Départements.

Cette décentralisation a amené les associations à recentrer leurs financements et à réaliser des modifications sur leur budget. Elles vont devoir adapter leur modèle socio-économique aux nouvelles exigences qui découlent de cette décentralisation.

Il faudra en effet que les associations opèrent certaines mesures correctives, qu'elles soignent leur projet associatif pour qu'il réponde le mieux possible aux exigences du territoire afin de recevoir les subventions nécessaires à la continuité de leur activité.

En 2008, 47 % des associations ont perçu des subventions et 25 % de ces subventions représentait le budget total de certaines associations. Cette disposition a été renforcée par la loi ESS du 31 juillet 2014.

De plus, il y a un transfert croissant du financement de l'Etat vers les collectivités de 1999 à 2011:

- Etat → Associations : 15% à 11,3% (en baisse)
- Communes → Associations : 15,2% à 11,5 % (en baisse)
- Départements → Associations : 9,3 % à 12,3 % (en hausse)

Ces transferts financiers viennent renforcer le poids des commandes publiques et accélèrent la baisse des subventions publiques autrefois accordées aux associations.

C'est en ce sens qu'elles ont à trouver de nouvelles sources de financements car la décentralisation a entraîné une réduction massive des subventions publiques.

Les associations se sont tournées naturellement vers de solides conglomérats commerciaux et financiers afin de faire valoir le bien fondé de leurs actions.

C'était totalement logique de penser à faire ça mais ces groupes ou partenaires avaient d'importantes choses à réguler au moment de la crise. Leurs propres structures étaient parfois en danger et il a donc fallu prendre l'argent là où il se trouvait pour éviter la banqueroute.

En plus, les financements privés comme les dons et le mécénat n'ont jamais réellement constitué une solution durable face à la baisse des subventions publiques mais plutôt un appui complémentaire. Ils sont par ailleurs très peu représentés dans le budget associatif seulement 5 à 10 % en fonction de la structure.

C'est pourquoi nous arrivons à la certitude qu'une association doit réaliser une hybridation de ses ressources financières si elle veut pouvoir continuer d'exister.

Cette hybridation doit être la plus diversifiée possible mais ce qui est paradoxale c'est qu'elle demande un effort de la part de l'association qui n'a pas forcément les moyens temporels, matériels et humains à sa disposition pour réaliser cette diversification de ses ressources.

C'est là, en effet, un des grands enjeux auquel les associations sont quotidiennement confrontés : à savoir comment trouver les financements nécessaires au maintien de notre activité ?

II.2.2 Après son passage : augmentation du nombre de bénéficiaires

Si la crise économique a entraîné une diminution du nombre de partenaires pour le secteur associatif, il y a une autre conséquence majeure de la crise sociale à savoir l'augmentation massive du nombre de bénéficiaires.

Les associations sont de différents secteurs d'activité mais elles ont un objectif commun qui est de répondre à leur projet associatif et donc apporter des solutions et des réponses aux bénéficiaires, aux usagers de leur structure.

Les usagers sont en augmentation constante dans les associations dont le secteur d'activité porte sur l'emploi. C'est en effet le cas pour l'association Force Femmes qui sera explicitée plus tard dans ce mémoire.

Le nombre de bénéficiaires augmentant et en parallèle la diminution des subventions publiques : cela pose un réel problème.

Pour fonctionner les associations avaient pu bénéficier avant la crise d'un accroissement des financements dits « privés » qui provenaient des usagers eux-mêmes grâce à la cotisation à la structure ou encore par l'achat de prestations.

Cependant, cette réalité a été de courte durée car les usagers ont été manifestement touchés par la crise économique et leur participation quelle qu'elle soit, a fortement diminué ces dernières années.

De plus, les associations sont de plus en plus confrontées à un problème qui est lié à la solvabilité des usagers. 10 % des associations en 2008 relevaient des difficultés concernant le paiement par les usagers et ce chiffre est passé à 20 % en 2012. Deux fois plus d'associations ont des difficultés réelles pour arriver à recevoir ce que les usagers leurs doivent.

Les associations ont de plus en plus de difficultés à tarifier leurs prestations et il est donc difficile pour certains usagers de pouvoir bénéficier des actions d'une association, s'il n'a pas les ressources suffisantes pour y prétendre.

Nous arrivons là à un paroxysme édicté par la crise économique : les associations ont moins de financements et pour y palier elles doivent notamment augmenter la cotisation payée par les usagers qui eux se trouvent dans des situations financières de plus en plus complexes et ne peuvent pas forcément faire face à ces nouvelles exigences.

De plus, l'augmentation du nombre de bénéficiaires a entraîné un surplus de demandes pour un grand nombre d'associations : mais comment procéder quand on a ni les moyens humains, matériels ou financiers pour y répondre ?

C'est pourquoi nous observons de plus en plus d'associations qui se regroupent comme c'est déjà le cas dans le secteur privé.

Les regroupements permettent aux structures une mutualisation des moyens, un partage de compétences, un accès aux ressources plus aisés,...

C'est un fait dorénavant pour survivre une association doit se mutualiser et/ou diversifier ses financements si elle veut pouvoir poursuivre son activité et faire face au surplus de demandes.

Il est maintenant temps de nous pencher et de découvrir une structure unique en France : l'association Force Femmes.

III. L'ASSOCIATION FORCE FEMMES : UNE STRUCTURE UNIQUE EN FRANCE

Pour rappel, la présentation de l'association Force Femmes intervient au moment où nous avons pu mettre en exergue les fléaux et les conséquences de la crise économique sur l'économie française et le marché de l'emploi en France ainsi que la contextualisation sociale à la fois ambivalente et anxiogène, sans oublier les multiples conséquences sur les associations qui en découlent.

III.1 Qui est-elle ?

Il est temps à présent de dresser la carte d'identité de cette structure unique à travers son histoire et sa gouvernance, son équipe et son impact.

III.1.1 Son histoire et son fonctionnement

C'est en 2005 que dix femmes cheffes d'entreprises décident de créer cette association pour faire face aux stéréotypes et aider les femmes de plus de 45 ans dans leur recherche d'emplois et dans la création de leur activité.

C'est de là qu'est née Force Femmes : c'est une association reconnue d'intérêt général qui a pour objectif d'accompagner et de soutenir les femmes de plus de 45 ans sans emploi dans leurs démarches de retour à l'emploi et de création d'entreprise.

L'association est présente dans 11 villes françaises.

Ce triple prisme - âge, genre et statut professionnel - fait de l'association Force Femmes une structure unique qui accompagne des femmes trop souvent discriminées et ayant besoin d'un accompagnement spécifique : écoute, aide personnalisée, prise en compte de leurs besoins, orientation ou réorientation vers des formations, resocialisation, remise en confiance, etc.

L'association permet la rencontre, la mise en relation et la création d'une dynamique collective solidaire de ces femmes qui sont très souvent en situation d'auto-jugement et auto-discrimination.

Quels que soient l'âge, le genre ou le milieu social, le licenciement, la recherche d'emploi et le chômage constituent des expériences éprouvantes et confirment la gravité des situations.

Mais lorsque l'on est une femme de plus de 45 ans, les obstacles se cumulent et se révèlent multiples. Aux difficultés d'ordre professionnel s'ajoute une réalité familiale et personnelle compliquée : divorce, maladie, enfants et parents à charge... La précarité guette et les incertitudes se font quotidiennes.

Douze ans que Force Femmes travaille au quotidien à mettre ces femmes dans des conditions optimales de retour à l'emploi ou de création d'entreprise et à leur assurer un avenir stable, durable et loin des craintes financières.

Force Femmes est une association unique qui allie compétences et solidarité. Ecouter n'est plus suffisant quand on sait que retrouver un emploi permet d'éviter la spirale de plus grandes problématiques que sont le surendettement, le logement, la précarité...

En effet, depuis toutes ces années, Force Femmes n'a cessé de se professionnaliser afin de proposer des services d'accompagnements toujours plus pertinents et efficaces en se reposant sur les valeurs d'un professionnalisme constant, d'une bienveillance et d'une écoute attentive ainsi qu'une énergie positive.

La structure mène trois grandes missions fondamentales :

- accompagner et soutenir de façon professionnelle les femmes de plus de 45 ans vers l'emploi,

- informer et sensibiliser les entreprises quant au recrutement de femmes de plus de 45 ans,
- travailler en amont avec les pouvoirs publics sur la mixité et l'intergénérationnel, et lutter contre les stéréotypes.

Le niveau de professionnalisation de l'association repose sur 4 piliers essentiels à son développement à savoir :

- l'accompagnement : spécifique, individualisé et personnalisé,
- la gouvernance : sous l'impulsion d'un Conseil d'Administration avec des salariés qui coordonnent au quotidien l'activité
- les bénévoles : recrutés selon leurs compétences, encadrés, soutenus et accompagnés dans leur mission
- les partenaires : les entreprises (mécénat, offres d'emploi, soutien financier) et les pouvoirs publics (communication, subventions).

Force Femmes interagit avec des partenaires publics et privés avec pour objectifs : faire évoluer les mentalités et informer et sensibiliser. Elle travaille en lien avec d'autres associations et elle accompagne et réinsère des femmes de plus de 45 ans et ce depuis douze ans déjà.

III.1.2 Son équipe (bénévoles & salariés)

Force Femmes est une association d'intérêt général. Elle est gouvernée par un conseil d'administration composé principalement de femmes soutenue par une équipe salariée et par son réseau de bénévoles.

Le Conseil d'Administration

La présidente nouvellement nommée est Véronique SAUBOT, elle a pris la relève de Françoise HOLDER (co-créatrice de l'enseigne PAUL – Les boulangeries) qui reste cependant la Présidente d'honneur. Les deux vice-présidentes sont Véronique MORALI et Anne MEAUX : elles font parties des personnes qui ont participé à la naissance de Force Femmes. Emmanuelle ROUFFI est trésorière et Agnès SCHWEITZER est secrétaire générale. Ces femmes donnent les grandes orientations de l'association et sont un appui auprès de partenaires qu'ils soient publics ou privés.

D'autres personnes ont rejoint ces dernières années le conseil d'administration, nous avons par exemple : Valéry ACCARY (dirigeante de BBDO), Muriel BEYER (éditorialiste), Ruth ELKRIEF (journaliste politique sur BFM TV) et Alix de POIX.

Ces femmes permettent de faire rayonner l'association de part leurs relations et sont un réel atout pour la structure.

L'équipe salariée

Elle est composée de 10 salariés :

- Au siège (Paris) : Elise MOISON (déléguée générale), Marion DEBALLON (responsable développement territorial), Camille JEAN (responsable emploi), Agathe SAVIOZ (responsable entrepreneuriat) et Joëlle MORINO (assistante administrative et comptable).

- En régions : Trois coordinatrices pour Bordeaux (Anne-Cécile BANOS), Lille (Carole Le Melledo) et Lyon (Corinne MAES) puis deux assistances : Martine Bouchet (Lyon) et Florence Roux-Courtoix (Ile-de-France).

L'ensemble de l'équipe salariée coordonne les activités sur les plans national et local et met en œuvre les grandes orientations décidées par le CA, même si elle dispose d'une marge de manœuvre.

La déléguée d'antenne

Dans chacune des 11 antennes en France, il y a une déléguée d'antenne. Son rôle est de prendre en charge la coordination et le développement de l'association dans sa région. Elle peut être appuyée par une coordinatrice pour mener à bien sa mission.

Lorsqu'elle est sur une antenne sans coordinatrice, elle doit assurer une triple mission

- le recrutement et l'animation de l'équipe bénévole,
- le rayonnement de l'association au niveau local (événements liés à l'emploi ou à la création d'activité),
- la recherche de nouveaux partenaires accompagnant l'activité de l'antenne.

Elle est en lien direct avec le siège de l'association et elle s'engage à activer l'ensemble des réseaux locaux. En effet, son rôle est primordial en région.

Les bénévoles

L'association Force Femmes dispose d'un réseau de plus de 700 bénévoles en France dont 54 % sont en régions et 46 % en Ile-de-France. Les bénévoles sont recrutés sur la base de leurs expertises, de leurs compétences qu'ils soient en activité ou à la retraite.

Leurs interventions sont fonction de leur disponibilité, de leurs envies et des besoins identifiés par les équipes permanentes.

Leur engagement bienveillant est essentiel au fonctionnement car sans eux l'association n'existerait plus. Leur nombre a augmenté de plus 15 % entre 2015 et 2016 et ils donnent en moyenne 4 heures par mois à l'association.

Les bénévoles pour le retour à l'emploi salarié sont des spécialistes des ressources humaines (directeurs-trices ou responsables du recrutement, des ressources humaines de la gestion de carrière, consultants RH, chasseurs de tête) et également des professionnels aux compétences variées (coachs expérimentés, spécialistes des réseaux sociaux,..) afin d'assurer un suivi individuel et collectif auprès des femmes accompagnées.

Les bénévoles pour la création d'entreprise sont des créateurs-trices d'entreprise, chefs d'entreprise, cadres dirigeant-e-s mais aussi des entrepreneurs, des professionnels du marketing, de la communication,... qui assurent les suivis individuel et collectif des créatrices.

Riche d'un réseau de bénévoles et d'une équipe salariée motivée, Force Femmes ne cesse de se développer et attire de plus en plus de personnes.

III.1.3 Son bilan chiffré

Nous allons dresser un rapide bilan chiffré de Force Femmes sur l'année 2016.

Concernant l'accompagnement, nous sommes à 16 263 heures d'engagement bénévoles avec 4 674 entretiens individuels (+ 21 % vs 2015), 2 313 ateliers collectifs (+ 26 % vs. 2015) avec une participation moyenne à 5 ateliers. Il y a eu par ailleurs 1 916 inscriptions (+ 27 % vs. 2015) à l'association.

35 % des femmes en recherche d'emploi ont retrouvé un emploi salarié et il y a eu plus de 700 femmes qui ont créé leur entreprise depuis 2008.

600 simulations d'entretiens ont été réalisées et la Fondation Orange nous a permis en France d'avoir 1 500 heures d'ateliers dédiés aux outils numériques.

Concernant les événements, ils ont permis de rassembler plus de 2 450 participantes sur l'année avec respectivement : 800 participantes pour les Journées de la Création, 250 participantes pour la journée de la Femme, 1 000 participantes pour les Rencontres Force Femmes et 400 participantes ont participé aux forums de Rennes et de Lille.

Plus de 5 000 publications ont été réalisés : le rapport annuel de 2015 (2 000 exemplaires), le guide de la Création (1 000 exemplaires) et le guide Vers l'Emploi (2 000 exemplaires).

En effet, le bilan chiffré permet de souligner l'importance de l'accompagnement Force Femmes qu'il soit pour le retour à l'emploi salarié ou pour la création d'entreprise et vient appuyer l'envergure nationale de l'association.

III.2 L'accompagnement chez Force Femmes

Nous avons dressé une carte d'identité succincte de l'association et à présent, nous allons porter un regard plus soutenu quant aux bénéficiaires qui sont accompagnés par l'association.

III.2.1 Les bénéficiaires : les femmes de plus de 45 ans

Comme nous avons déjà pu le souligner précédemment, après la crise économique de 2008, des publics ont été plus touchés que d'autres à cause de la crise de l'emploi qui s'en est suivie.

Les jeunes de 18 à 24 ans sont les premiers touchés et ils sont suivis de près par les femmes dites « séniors » (plus de 45 ans). Ces populations peinent à retrouver un emploi et l'association Force Femmes vient en support des dispositifs de l'Etat pour l'accompagnement des femmes de plus de 45 ans.

Quel est le profil majoritairement présent chez Force Femmes ?

C'est la femme d'un âge moyen de 52 ans avec un niveau académique pour les $\frac{3}{4}$ qui est supérieur à un Bac +2 et dont la durée moyenne de chômage est d'un an.

77 % des femmes inscrites recherchent un emploi salarié dont 30 % recherchent un emploi d'assistante et 23 % ont donc un projet de création d'entreprise.

Par ailleurs, 65 % des femmes s'inscrivent chez Force Femmes pour des raisons économiques à la suite d'un licenciement ou une fin de mission...

Concernant les inscriptions réalisées en 2016, 49 % ont été réalisées en Ile-de-France soit quasiment la moitié du nombre d'inscriptions totales en France.

Les villes de Lille, Lyon, Bordeaux arrivent respectivement derrière avec : 11 %, 10 % et 9 % des inscriptions (soit 30 %).

Les 21 % restants sont dans les villes de Rennes, de Caen, de Montpellier, de Nantes, de Strasbourg et d'Amiens.

Ces chiffres sont relativement fidèles à la réalité du terrain et aux possibilités offertes par chaque antenne qui pour accueillir des personnes se doivent d'avoir un certain nombre de bénévoles...

III.2.2 Le retour à l'emploi salarié

Il est temps à présent de porter un regard attentif sur l'accompagnement proposé par Force Femmes sur le retour à l'emploi salarié. En effet, l'accompagnement proposé chez Force Femmes est double.

L'accompagnement personnalisé a été pensé pour soutenir une démarche de recherche d'emploi quelque soit l'état d'avancement, très en amont par une réflexion sur le projet professionnel jusqu'à l'entraînement et la mise en situation en entretien de recrutement.

Selon les besoins de la personne, le travail sera orienté en fonction des axes suivants :

- Entraîner et renforcer la confiance (écouter la personne, l'inviter à s'exprimer, accompagner dans les démarches de recherche, de préparation et de gestion des échecs),
- Identifier et valider les compétences techniques (les identifier en retraçant le parcours professionnel, mettre en relation compétences et aspirations,...),
- Travailler sur le projet professionnel (définir, cerner les secteurs, valider le champ de recherches, travailler sur une présentation,...),
- Elargir les horizons de recherche et orienter (orienter vers d'autres secteurs, présenter des alternatives d'emploi et démultiplier les pistes de recherche),
- Travailler sur les outils techniques (rendre clairs et cohérents le CV et la lettre de motivation, inciter et conseiller sur l'utilisation des réseaux sociaux).

L'accompagnement individuel est indissociable d'un accompagnement collectif. Les ateliers permettent de travailler autour de thématiques pratiques mais également sur la confiance en soi, l'entraînement et la gestion du stress. Les groupes de travail aident à échanger, s'ouvrir et partager les trajectoires et expériences afin de dynamiser sa propre recherche.

Il peut y avoir sur l'ensemble des ateliers proposés en France :

- des groupes d'accompagnement (groupe de soutien actif, groupe de co-développement, déjouer les pièges du chômage),
- de la confiance : reprendre confiance en soi (oral et écrit) avec la gestion des émotions, en osant être soi-même et agir, en comprenant et en apprivoisant son stress,

- des outils : CV et lettres de motivation avec des regards croisés, des mind mapping, des réflexions sur son positionnement,...
- des entraînements : simulations d'entretiens (en français et en anglais), pitcher rapidement, prise de parole en public,...
- de la visibilité : ère des réseaux sociaux et du e-recrutement avec la construction de son profil, l'optimisation des outils dans la recherche d'emploi
- du réseau : avoir l'attitude réseau : activer et développer son réseau
- l'image : comment je suis perçue ? faire disparaître les stéréotypes, faire de son image un atout,...
- l'informatique.

Pour l'année 2016, ce n'est pas moins de 1 476 femmes qui se sont inscrites pour bénéficier de cet accompagnement dans le but d'être aidée pour retrouver un emploi salarié.

Pour mener à bien cet accompagnement, Force Femmes s'appuie sur 366 bénévoles engagés pour le retour emploi salarié qui ont permis de réaliser 3 615 entretiens individuels et en moyenne chaque femme en RES a participé à 10 ateliers.

Les données clés du retour à l'emploi salarié sont les suivantes (elles ont été recueillies à la suite d'une enquête de satisfaction réalisée auprès des femmes accompagnées en RES entre juin 2015 et juin 2016) :

- 52 % des femmes ont connu l'association par le bouche-à-oreille,
- 71 % des femmes viennent à l'association pour s'entraîner et renforcer leur confiance,
- 98 % des femmes sont satisfaites de l'accompagnement,
- 93 % des femmes sont satisfaites de la qualité des ateliers,
- 98 % des femmes trouvent les thématiques d'ateliers pertinentes.

Nous allons à présent voir l'autre parcours celui de la création d'entreprise.

III.2.3 La création d'entreprise

Créer son entreprise, c'est ouvrir le champ des possibles et envisager différemment une nouvelle carrière professionnelle. Force Femmes est là pour accompagner à prendre conscience de son potentiel d'entrepreneuse et à le développer au mieux.

L'accompagnement à la création d'entreprise est également individuel.

Les bénévoles, chefs d'entreprise, dirigeants ou experts en entrepreneuriat, reçoivent chaque porteuse de projet afin de l'écouter, de valider la pertinence et la faisabilité de son idée, la conseiller et l'orienter tout au long de son parcours en la soutenant sur les étapes suivantes :

- Valider le réalisme du projet : passer de l'idée au projet, examiner les différents aspects de mise en place de l'activité, prendre conscience de la réalité d'entrepreneuse, étudier le projet au regard des besoins financiers et des envies de la porteuse de projet et enfin prendre une décision claire (« j'y vais/j'y vais pas »).
- S'assurer de l'adéquation entre la porteuse de projet et le projet : analyser les compétences techniques propres au secteur d'activité envisagé ainsi que les

aptitudes nécessaires dans la gestion de son activité, utiliser au mieux les expériences passées et envisager une formation complémentaire si besoin.

- S'adapter aux besoins : personnaliser l'accompagnement selon les forces et faiblesses de chacune, apporter méthode et encadrement, permettre les échanges et faciliter la mise en réseau et orienter vers d'autres structures si nécessaire (financeurs, incubateurs, etc.).
- Faire avancer et poser des échéances : mettre en place un plan d'action, dynamiser le montage du projet, s'assurer de l'avancée du projet, suivre sa mise en œuvre et aboutir à une offre viable (claire, concurrentielle et cohérente).
- Motiver, (re)donner confiance : être à l'écoute et rassurer la personne sur sa présentation, son projet, ses compétences, la soutenir et l'encourager dans les démarches et travailler sur l'assurance et la confiance.

Comme pour le retour à l'emploi salarié, l'accompagnement est aussi collectif pour les créatrices d'entreprise.

Ces ateliers ont pour objectif de travailler sur les fondamentaux d'une création d'entreprise : définition du projet, montage financier, prospection et développement commercial, outils de communication, etc. Le collectif permet un partage des idées et une sortie de l'isolement.

Voici quelques éléments nécessaires à la création d'activité :

- le montage du projet (valider la faisabilité de son idée, appui sur une étude de marché. Trouver son business model)
- le marketing, la communication, la visibilité (quelle stratégie web ? Utiliser les réseaux sociaux dans sa création, travailler au référencement)
- les relations commerciales (travailler son approche commerciale, se présenter en 1 minute, réussir ses RDV, adapter sa prospection à ses besoins et fixer ses prix)
- l'expertise et les entretiens avec un expert-comptable, un avocat, une experte en business plan
- l'informatique (avec une initiation à Word et Excel, créer son site internet)
- le droit (les différents statuts possibles et les aspects juridiques de la création)
- le coaching : avec un groupe de co-développement professionnel (clarifier l'objectif, explorer son projet d'entreprise et exprimer son identité professionnelle)
- le réseau : petit-déjeuner réseau (développer une attitude réseau)
- la posture (fixer des objectifs et les mettre en œuvre, maîtriser son temps et gérer ses priorités)
- la post-crétion : suivre l'activité de son entreprise pour anticiper les risques, recentrer sa stratégie au service de son rêve professionnel, mettre en place sa protection sociale.

En 2016, il a eu 440 inscriptions en création d'entreprise soit plus de 35 % par rapport à 2016. 296 entretiens experts (avocat, expert-comptable, développement commercial) ont été réalisés soit + 23 % par rapport à 2015.

L'enquête post-crétion come pour le retour à l'emploi salarié nous a permis de savoir que 82 % des entreprises portées par les femmes avaient été créées et que 71 % considéraient que l'accompagnement est indispensable à la création d'activité.

Les deux principaux secteurs qui concernent la création d'activité sont pour 40 % les services aux entreprises et 24 % les services à la personnes suivis par le commerce à hauteur de 14 % et par l'art, l'animation culturelle avec 11%. Les 11% restants sont l'hébergement et la restauration, l'artisanat, l'immobilier et autre.

Par ailleurs, l'enquête nous a permis de savoir que 81 % des créatrices qui sont passées par l'association sont satisfaites de leur expérience de création.

En effet, que ça soit pour le retour à l'emploi salarié ou pour la création d'entreprise, l'accompagnement Force Femmes est utile et nécessaire pour les femmes qui sont accompagnées.

III.3 Les axes de réflexion autour de la matrice SWOT

Nous avons réalisé une matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) qui n'est autre qu'une illustration des forces et des faiblesses de l'environnement interne de l'association et des opportunités et des menaces de son environnement externe.

III.3.1 Les forces et les faiblesses (environnement interne)

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Présence d'une équipe de bénévoles experts partout en France sur les thématiques de l'emploi salarié et de la création d'entreprise ✓ Appui sur une équipe salariée qui tend à se développer (recrutement de nouveaux membres : nouveau souffle pour la structure) ✓ Un conseil d'administration composé de personnes qui ont une notoriété importante : développement naturel de la visibilité auprès du grand public ✓ Des partenaires privés et publics qui soutiennent l'action de Force Femmes à différents niveaux : financiers, matériels, humains, techniques,... ✓ Des candidates et des bénéficiaires qui sont très motivées et disponibles par leurs accompagnements (rencontres et échanges entre elles) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'équipe salariée étant grandissante, il faut maintenir la cohésion déjà installée à la fois entre l'équipe et aussi avec les bénévoles en régions : rappel de l'importance du rôle du délégué d'antenne ✓ Une croissance soutenue d'un nombre d'inscriptions depuis deux ans, comment gérer le surplus de demandes sans négliger ou réduire l'accompagnement proposé par Force Femmes ✓ Assurer le matching entre les nouvelles candidates et les bénévoles : réussir à apporter un suivi individuel à chacune ✓ Une présence inégale sur l'ensemble du territoire français (problème du maillage territorial) ✓ Accès à l'intranet de Force Femmes qui présente une utilisation peu intuitive (difficultés réelles pour l'utilisation)

III.3.2 Les opportunités et les menaces (environnement externe)

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none">✓ Accélérer la visibilité de Force Femmes grâce aux outils digitaux✓ Un développement des partenariats d'entreprise pour accroître la collecte d'offres d'emplois sur le site internet de l'association (devenir une référence en terme de pré-recrutement)✓ Un réseau de bénévoles divers et variés qui peuvent permettre du bouche à oreille afin d'accroître le nombre de bénévoles localement✓ Emergence de grands réseaux féminins locaux : moyen de faire connaître l'association✓ Participer aux événements en local et faire partie de réseaux	<ul style="list-style-type: none">✓ Gérer et prendre conscience de la baisse des subventions publiques✓ Mise en place des réformes territoriales qui réduisent le nombre d'interlocuteurs et donc les demandes émanantes (loi Notre)✓ Faire face à la digitalisation grandissante des méthodes d'apprentissage, de recrutement, quelle adaptation ?✓ Un bénévolat de plus en plus ponctuel où il faut que l'association apporte et fidélise ses bénévoles (coût ?)✓ Des disparités régionales qui renforcent les inégalités entre les antennes et impactent le fonctionnement au niveau local

III.3.3 L'analyse

Nous avons mis en exergue la matrice SWOT qui a fait ressortir des forces et des opportunités pour l'association mais aussi des faiblesses et des menaces.

Globalement, les faiblesses sont liées à l'accroissement des demandes d'inscriptions des femmes depuis deux ans. Elles s'inscrivent mais il faut trouver suffisamment de bénévoles pour pouvoir les accompagner de façon collective mais aussi de façon individuelle : c'est primordial.

La menace face à cette faiblesse est que le bénévolat en France a évolué, il est de plus en plus ponctuel et il faut trouver des moyens innovants pour fidéliser les bénévoles qui recherchent plus que simplement offrir de leurs temps (réseaux, contacts, opportunités,...). Ces actions ont un coût temporel et se répercute sur les salariés directement qui doivent trouver des solutions.

Les bénéficiaires de Force Femmes ont la possibilité de s'inscrire dans onze antennes en France mais la présence de l'association est inégale. Nous souhaitons développer notre ancrage territorial pour que d'ici à cinq ans, toute femme puisse pouvoir bénéficier d'un accompagnement à moins de 100 km de chez elle : ce n'est pas encore le cas.

La digitalisation intervient et elle pousse l'association à développer et à adapter son accompagnement : cela a un coût important à être supportée par l'association. Il faut développer les partenariats pour pouvoir bénéficier de soutiens nouveaux pour répondre

à ces problématiques car comme vu précédemment la crise économique a entraîné une baisse du nombre de partenaires...

En effet, face à un environnement économique et social de plus en plus ambivalent, comment une association d'envergure nationale réussit à subsister et à poursuivre son action depuis déjà douze ans...

SECONDE PARTIE : UN DEVELOPPEMENT AUX MULTIPLES FACETTES

La crise économique de 2008 a été très destructrice et elle a eu des conséquences quasiment irréversibles à la fois sur les infrastructures privées mais aussi publiques de l'Etat français.

Cette crise qui a sévi, n'est pas seulement une crise économique c'est également une crise de l'emploi. En effet, les bénéficiaires sont de plus en plus nombreux et la gestion de cette demande relève de plus en plus de l'exploit à réaliser pour n'importe quelle structure que ça soit.

Les associations comme c'est le cas pour Force Femmes ont dû faire face à la fois à une augmentation continue de la demande et à une diminution constante du nombre de ces partenaires financiers et non financiers.

Certaines associations comme celle-ci sont devenues des prestataires de la commande publique et doivent être de réels soutiens pour l'Etat. Leur rôle est devenu primordial.

Nous pouvons rappeler la problématique qui est « A la suite d'une crise économique et sociale, comment une association d'envergure nationale peut-elle se développer ? Le cas de l'association Force Femmes. » A travers cette dernière partie, nous allons voir comment Force Femmes plus particulièrement répond aux besoins et gère la demande : elle s'appuie sur une communication sans précédent en interne et en externe et s'appuie sur son réseau de bénévoles professionnels et salariés.

Elle doit aussi développer le financement de son action en trouvant des partenaires non financiers (prescripteurs et mécènes) et des partenaires financiers qui sont en soutien de son action quotidienne. Par ailleurs, elle se doit de développer son action à un échelon national mais également local. Pour l'échelon local, nous nous appuierons sur un focus réalisé sur l'antenne de Bordeaux.

Enfin, l'association est confrontée perpétuellement à trois grandes problématiques qui sont en fait des axes d'amélioration :

- « Comment pérenniser et développer son réseau de bénévoles ? »
- « Comment trouver de nouveaux partenaires financiers et non financiers ? »
- « Comment développer son réseau d'antennes régionales ? »

Nous tenterons en effet d'y répondre en trouvant des axes d'amélioration.

Lançons nous dans le vif du sujet en commençant par porter un regard attentif quant à la réponse aux besoins et la gestion de la demande qu'apporte l'association Force Femmes.

I. UNE COMMUNICATION REELLE ET DES ACTEURS GARANTS DE L'ACTIVITE

Force Femmes s'efforce depuis 2005 de répondre aux besoins de ces bénéficiaires et de gérer la demande qui est chaque année plus conséquente.

Ce premier axe va nous permettre de mieux comprendre les enjeux d'une communication dans le secteur associatif à la fois en interne mais aussi en externe et de dresser le portrait et d'en souligner l'importance de son réseau de bénévoles : acteurs de l'action Force Femmes.

I.1 L'importance d'informer et de communiquer

La communication est inéluctable de nos jours, il faut communiquer et se faire comprendre pour qu'une action ait de la valeur et de l'importance auprès du « grand public ».

Force Femmes dispose d'une communication bien rodée pour pouvoir toucher un grand nombre de personnes : les bénéficiaires, les bénévoles, les entreprises, les mécènes, les prescripteurs, les structures publiques de l'Etat,...

I.1.1 L'information en interne

Nous allons voir à présent comment Force Femmes étend sa communication en interne et par quels biais, supports.

L'enjeu d'avoir une communication forte en interne permet de fédérer à la fois les bénéficiaires, les bénévoles et l'équipe salariée autour d'un projet commun celui d'aider les femmes de plus de 45 ans à retrouver un emploi ou à créer leur entreprise.

L'intranet de Force Femmes

Force Femmes s'appuie sur un outil qui est l'intranet de Force Femmes qui est en gros la base de données de la structure depuis sa création. Actuellement, elle est confrontée à une difficulté relative car elle a conservé des données dites « personnelles » des candidates qui ont transité par l'association.

Elle se doit donc de procéder à une suppression de ces données rapidement. Mais le problème réside dans le fait que l'ensemble de l'historique va disparaître. Nous sommes entrain de chercher des solutions pour y remédier.

L'intranet est relativement intuitif mais il comporte deux interfaces : une dédiée aux administrateurs généraux et une simplifiée dédiée aux bénévoles avec un accès limité à l'ensemble des données mises à disposition.

La première interface permet de :

- au niveau de la gestion globale : répertorier les antennes avec les territoires couverts (départements), louer des salles (par antenne), accéder aux profils des utilisateurs en fonction de leur profil d'administration de l'intranet et accéder à la plateforme Mondial Assistance (qui sera développer par la suite),

- au niveau de l'utilisation : accéder à l'onglet candidates qui comprend de nombreux éléments afin d'aboutir à une recherche la plus détaillée possible, accéder aux plannings des antennes et du siège, utiliser le moteur de recherche afin d'avoir un historique des entretiens, des ateliers passés ou à venir.

Cet intranet permet également :

- de rechercher des offres d'emplois qui ont été déposées sur le site internet de l'association,
- d'envoyer des e-mailings (de masse) pour tout type d'actions : événements, rendez-vous, ateliers,.. à la fois pour les bénéficiaires et/ou les bénévoles mais aussi pour l'ensemble des membres de l'association ou alors une sélection de personnes pour une action précise,
- de définir des statistiques par rapport aux informations renseignées.

L'autre interface offre de nombreuses fonctionnalités comme :

- une page d'accueil avec l'ensembles des informations importantes en interne : ouverture d'une antenne, les forums emplois dans les régions, les opérations commerciales en cours,...
- l'annuaire des créatrices qui recense toutes les créatrices qui ont suivi l'accompagnement proposé par l'association pour mettre en place leur entreprise : c'est un véritable outil de réseautage post-accompagnement,
- l'agenda des salariés détaillé qui donne des informations sur les RDV et leur nature,
- l'annuaire des bénévoles qui recense tous les bénévoles qui oeuvrent ou qui ont œuvré pour Force Femmes.

En effet, pour l'association c'est un outil de communication fluide même si dans le SWOT réalisé dans la première partie, j'ai eu certains retours comme quoi l'utilisation de l'intranet était peu intuitive pour les nouveaux bénévoles. Il reste un intranet complexe.

Les différents supports de communication en interne

L'association s'est dotée de différents outils : la gazette et la lettre pour communiquer auprès de l'équipe nationale de bénévoles.

La gazette c'est un recueil des bonnes nouvelles qui nous parviennent par les femmes accompagnées sous forme de courrier ou de mails envoyé à l'attention de l'association.

Les catégories de la gazette sont : « elles retrouvent du travail » pour le retour à l'emploi salarié, « elles créent leur entreprise » pour la création d'entreprise et « elles sont ravies de leur accompagnement ».

Ces verbatims permettent de valoriser l'accompagnement réalisé par les bénévoles de Force Femmes : c'est encourageant et ça participe au team building.

J'ai participé aux élaborations des deux dernières gazettes qui sortent environ tous les 2-3 mois.

La lettre est l'autre support utilisé pour transmettre des informations et surtout créer du lien entre les bénévoles. L'idée est de faire adhérer à l'esprit Force Femmes.

La lettre paraît tous les deux mois, elle regroupe :

- La une : information/ événement lié à Force Femmes
- L'interview : personne de FF ou lié à l'emploi / la création d'entreprise,...
- Les conseils du pro : expertise sur une thématique en lien avec Force Femmes
- La femme du mois : un passage, une histoire d'une femme accompagnée par l'association
- Le dossier : question divers sur l'emploi ou la création d'activité
- L'actu des antennes : les événements dans chaque antenne (interne et externe)
- Zoom sur : une personne (bénévole ou non)
- Opérations spéciales : opérations commerciales ou non avec des partenaires
- L'association : l'actu de l'association (équipes salariée et bénévoles)

La lettre est un support de communication qui fédère et dynamise l'activité de l'association.

Le dernier outil est l'e-mailing. Il permet de véhiculer une information rapidement à une liste de destinataires en fonction de l'action, de l'événement...

L'opération « Portraits »

Régulièrement dans l'année, on communique publiquement sur les bénévoles de l'association qui souhaite y paraître. Cette communication est axée sur les réseaux sociaux. Le but étant de recueillir un maximum de verbatims avec en appui les photos de bénévoles.

Pour cela en amont, j'ai du réaliser un rétro-planning des actions à mener :

- réaliser un e-mailing et le faire valider,
- récupérer les portraits,
- faire une relance e-mailing,
- se rapprocher de la graphiste + faire une compilation verbatims/photo,
- valider un des modèles
- le diffuser sur Twitter, Instagram et LinkedIn en réfléchissant à la périodicité.

Pour illustrer cette opération, voici quelques verbatims :

- « Je suis la témoin privilégiée de la transformation qui s'opère au cours du chemin : la confiance qui revient peu à peu, la tête et les épaules qui se redressent, la voix qui se pose, les yeux qui recommencent à sourire. »
- « Mon engagement pour le développement de carrière des femmes correspond à la philosophie de Force Femmes pour qui chaque femme est une force pour l'entreprise. »
- "Heureux d'apporter, dans un cadre défini par Force Femmes propice au développement, mon expertise de référent dans l'accompagnement de projets portés par des femmes méritantes."

L'opération permet de publier environ un portrait par semaine sur un de nos réseaux sociaux afin de continuer à communiquer même pendant l'été qui est une période plus calme pour l'activité de Force Femmes.

Les événements en interne

Un autre moyen de communiquer sur l'action de Force Femmes que ça soit auprès de bénévoles (nouveaux ou anciens), de bénéficiaires, de salariés...

Et le fait, que nous organisons régulièrement des événements qui peuvent être différents d'une antenne à l'autre mais qui permettent de rassembler parfois bénévoles et bénéficiaires ou simplement de fédérer le groupe de bénévoles en local.

Les événements les plus récurrents sont :

- les cafés réseaux : ils permettent de rassembler bénévoles et bénéficiaires, sont organisés toutes les 2/3 semaines et permettent aux personnes d'échanger, de se conseiller, de s'entraider, de réseauter,... C'est un moment de convivialité qui reste cependant professionnel,
- les groupes d'échanges et de pratiques : ils sont principalement organisés à Paris (l'activité y étant beaucoup plus importante), ils permettent aux bénévoles de se retrouver autour d'ateliers animés par un coach sur des thématiques ou des problématiques propres aux situations qu'ils rencontrent de part leur accompagnement.

Ces événements permettent à l'équipe bénévole de mieux se connaître, d'échanger et de travailler à la résolution de problématiques retrouvées régulièrement lors de leurs interventions chez Force Femmes.

Concernant l'équipe salariée, il y a des rencontres régulières à Paris pour faire le point sur les questions de fonctionnement courant, des problèmes liés à chaque antenne, des évolutions juridiques et économiques,... mais aussi des opportunités à saisir, des comptes rendus d'événements, la mise en commun d'idées,...

Les réunions ont lieu tous les 3 mois environ. La particularité à compter de septembre prochaine est que l'organisation va changer chez Force Femmes et la France va être découpée en deux avec une responsable pour le Nord et une responsable pour le Sud. Les réunions seront donc à Paris ou à Lyon.

J'ai co-participé à l'organisation d'une réunion en Avril 2017 pour l'équipe salariée et pour les déléguées d'antenne qui s'est tenue dans les locaux du siège social de BENEFIT à Paris. J'avais pour rôle de participer à l'élaboration du déroulé de la réunion en actualisant le bilan chiffré pour l'année 2016 et m'occuper des statistiques de Mondial Assistance.

En effet, ces réunions régulières ou ces événements bénévoles permettent de communiquer et d'échanger sur des légères difficultés, des éléments positifs et de trouver des solutions. C'est l'idée d'une co-construction afin de faire avancer l'entité Force Femmes.

Sa communication interne est un atout que Force Femmes doit réussir à développer encore plus mais il faut qu'elle y accorde beaucoup de temps pour que celle-ci soit véritablement très performante.

I.1.2 La communication en externe

La communication externe est également très importante pour l'association Force Femmes. Elle lui permet de communiquer sur son action auprès des partenaires déjà existants mais aussi de toucher potentiellement d'autres partenaires qui pourraient être sensibles à son action.

Les événements

Plusieurs types d'événements coexistent chez Force Femmes ; nous allons voir que les principaux : ceux où le nombre de participants y est conséquent.

a. Les Rencontres de Force Femmes

Les Rencontres de Force Femmes est le moyen de s'ouvrir aux autres, de bénéficier de conseils d'experts, de rencontrer d'autres femmes et de s'informer. L'idée est d'ouvrir le champ des possibles et se créer de nouvelles opportunités

Les rencontres sont un temps fort, elles ont lieu une fois par an à Paris. L'événement en 2016 a eu lieu le 13 juin et a permis de regrouper plus de 1 000 participants et 100 intervenants.

Cette action est à destination de toutes les femmes en recherche d'emploi ou dans une démarche de création d'activité désireuses de changer de travail ou au chômage depuis quelques années ou auto-entrepreneurs ou aux commandes d'une entreprise en difficulté. En effet, elle est ouverte et ne concerne pas que les femmes accompagnées par Force Femmes.

Le programme est riche entre rencontres, grand débat (animé par Ruth Elkrief), témoignages,... et des ateliers viennent étoffer cette journée : création d'entreprise (communication, juridique, expertise, visibilité), recherche d'emploi (organisation, entretien, pitch, réseaux sociaux) et conseils (coaching, confiance,...). En effet, ce n'est pas moins d'une douzaine de conférences qui se sont tenues ce jour.

« Les associations comme Force Femmes jouent un rôle républicain capital, la confiance se met en place grâce à des rencontres comme celles-ci. »

Emmanuel MACRON, Ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique

Ce verbatim de la part d'Emmanuel MACRON (actuellement président) est très encourageant et montre le professionnalisme de ces rencontres mensuelles.

b. Les journées de la création

Les Journées de la Création sont intégrées dans le cadre d'une politique nationale de soutien à l'entrepreneuriat des femmes.

Ces journées ont pour objectif de renseigner et encourager les femmes sur leurs démarches de création d'activité par des ateliers, des conférences, des rencontres réseau et un forum.

Elles ont été organisées du 3 au 25 novembre 2016 à Nantes, Lille, Lyon, Bordeaux et Paris.

J'ai participé en qualité de bénévoles à l'organisation de celle de Nantes en préparant une invitation, un questionnaire google form à transmettre, un communiqué de presse à faire et une relance auprès des différents journalistes en amont de l'événement.

Ces journées sont mises en place grâce au partenariat avec Coca-cola France, et le soutien financier de sa Fondation et en appui des soutiens locaux pour l'événement.

Le programme de ces journées est le suivant :

- la réflexion : entrepreneuriat / orientation / posture
- le montage de projet : communication : la marque / rencontre
- le lancement et le développement : commercial / relation client / visibilité

L'idée est de valoriser l'entrepreneuriat surtout féminin et de donner des clés et des outils de base quant à la création d'une entreprise.

Appui sur un verbatim pour souligner l'événement : « Impression très satisfaisante : rencontrer des femmes dynamiques qui vous boostent dans votre projet. J'ai appris énormément de choses. »

c. Le prix de la créatrice

Un des événements majeurs interne à Force Femmes est le Prix de la Créatrice qui a lieu chaque année en Décembre.

Il a été créé en 2011 avec pour objectif de mettre en lumière des femmes accompagnées par l'association, de les soutenir financièrement et humainement et de pérenniser leurs activités. Ce prix permet de valoriser l'engagement de ces femmes ainsi que leur professionnalisme et leur ténacité à entreprendre.

Il se tient dans un théâtre parisien et trois prix d'une valeur respective de 10 000 € et de 5 000 € sont remis à l'issue de cet événement par un jury composé pour l'année 2016 de Imad BENMOUSSA (président Coca-Cola France), Laurence FERRARI (présentatrice TV)...

Cette année, le Prix de la Créatrice sera une nouvelle fois remis. Concernant l'antenne de Bordeaux, je suis en charge d'être le relais du siège et d'assister l'ensemble des créatrices bordelaises dans le montage du dossier avec en aval de celui-ci j'ai tenu une réunion d'information dans les locaux de l'antenne.

N.B : les personnes qui peuvent y participer sont les femmes « créatrices » qui ont été accompagnées par Force Femmes et dont l'entreprise a déjà eu ou va voir un exercice comptable.

En effet, l'ensemble de ces événements nationaux et locaux concourent à renforcer l'image de Force Femmes et véhicule une communication très positive auprès de l'extérieur.

d. La journée internationale des droits de la femme

Chaque année, le 8 mars est la journée internationale des droits de la femme. Ce jour pour Force Femmes est important puisque toute son action est concernée par cette réalité.

Cette journée est dédiée aux femmes accompagnées par Force Femmes. Les journées sont différentes en fonction des villes dans lesquelles l'action est menée mais l'objectif est le même à savoir comment aider les femmes dans leurs recherches.

Cette journée étant dédiée aux femmes, nous avons quelques ateliers sur la beauté et le bien-être (maquillage), mais aussi sur des thématiques comme reprendre confiance en soi ou l'estime de soi.

Ces journées sont effectivement très prisées par l'ensemble des femmes accompagnées par Force Femmes.

En effet, l'ensemble de ces événements nationaux et locaux concourent à renforcer l'image de Force Femmes et véhicule une communication très positive auprès de l'extérieur.

Les éléments divers de communication

Force Femmes s'appuie pour communiquer sur l'ensemble des documents produits à 5 000 exemplaires à savoir le rapport annuel qui est un outil important lorsque l'on rencontre des partenaires, des mécènes ou de futurs partenaires...

Il y a les deux guides : le guide du retour à l'emploi et le guide de la création d'entreprise qui sont distribués régulièrement auprès de candidates principalement mais également en accès libre sur le site internet.

Nous avons pu voir que ça soit la communication interne ou externe à l'association, les deux sont primordiales car elles lui confèrent une légitimité, une lisibilité et permettent de fédérer les bénévoles, les bénéficiaires, les partenaires, les mécènes,... Tout ça dans un objectif d'informer et de communiquer pour répondre aux besoins et gérer le mieux possible la demande.

I.2 Les acteurs garants de l'activité

A travers cette idée de répondre aux besoins avec une communication interne et externe non négligeables et nécessaire pour donner une lisibilité de l'action proposée par l'association.

Pour gérer au mieux la demande, Force Femmes peut s'appuyer sur son réseau de professionnels pour assurer un suivi personnalisé et collectif des femmes accompagnées afin de gérer au mieux la demande.

Nous verrons par la suite par la suite en quoi consiste l'activité au quotidien et comment Force Femmes réussit-elle à gérer la demande.

I.2.1 Le réseau de professionnels

Si l'association Force Femmes n'était pas dotée d'un large réseau de professionnels composé des bénévoles et de l'équipe salariée, elle ne pourrait mener à bien son action.

a. Les bénévoles

Pour réaliser leur accompagnement auprès des candidates, les bénévoles sont reçus au préalable par une délégué d'antenne ou une coordinatrice pour les antennes et sinon par une responsable de pôle au siège (retour emploi salarié ou création d'activité).

En effet, c'est semblable à un entretien de recrutement car les bénévoles qui souhaitent adhérer et participer à l'accompagnement des femmes doivent avoir des compétences réelles en fonction de l'action qu'ils choisissent.

Plusieurs cas de figures sont possibles :

- Accompagnant individuel RES
- Accompagnant individuel CA
- Accompagnant collectif RES
- Accompagnant collectif CA

Ils peuvent être en effet accompagnant individuel et collectif.

Pourquoi une telle sélection pour être bénévole ? L'association Force Femmes repose depuis sa création sur un gage de professionnalisme et les résultats sont effectivement probants.

Les femmes en RES bénéficient en moyenne d'un accompagnement de 7 mois et les femmes en CA d'un accompagnement de 9-10 mois.

L'association demande au bénévole un engagement moyen de 4 heures par mois environ, d'un entretien par candidate toutes les 4 à 6 semaines avec 3 candidates accompagnées et d'un engagement moyen pour un animateur d'atelier d'une demi-journée tous les 2/3 mois.

Le bénévole en arrivant signe une charte qui lui confère des devoirs et des obligations, l'autre signataire de la charte est l'association.

Le bénévole doit utiliser l'extranet pour compléter les informations sur la candidate, les RDV, les rencontres,...

Le bénévole doit avoir une réelle expertise pour venir en support à la personne et lui permettre le plus rapidement de l'aider à trouver un emploi. Ils vont donc travailler sur un suivi régulier avec des échéances fixées dont celle à 6 mois d'accompagnement qui permet de décider si une candidate a besoin encore d'un suivi.

Le fait que le bénévole soit à même d'accompagner un certain nombre de personnes cela permet à l'association de gérer une demande croissante d'inscriptions même si chaque personne est différente et que l'accompagnement peut être plus ou moins long.

D'où l'importance d'avoir une cohésion dans l'équipe de bénévoles et qu'ils soient fédérés autour d'un objectif commun à travers la communication et les événements en interne. C'est développer l'appartenance à une entité et une façon de faire qui permet d'étoffer le réseau de bénévoles chez Force Femmes.

b. Les salariés

Nous avons pu voir précédemment que l'équipe était composée de 10 salariées. Cette équipe depuis la fin de mon stage a évolué et on assiste à une nouvelle organisation en interne avec l'attribution de missions nouvelles.

Les salariés permettent au quotidien le bon fonctionnement de la structure. Chaque personne a des missions différentes propres à sa fonction.

Pour rappel, l'équipe est composée de :

- Au siège (Paris) : Elise MOISON (déléguée générale), Marion DEBALLON (responsable développement territorial), Camille JEAN (responsable emploi), Agathe SAVIOZ (responsable entrepreneuriat) et Joëlle MORINO (assistante administrative et comptable).
- En régions : Trois coordinatrices pour Bordeaux (Anne-Cécile BANOS), Lille (Carole Le Melleo) et Lyon (Corinne MAES) puis deux assistances : Martine Bouchet (Lyon) et Florence Roux-Courtoix (Ile-de-France).

La nouvelle organisation proposée va permettre d'absorber une activité plus importante car les demandes d'inscriptions ont explosé en cette fin de premier semestre 2017.

Le poste de Marion DEBALLON est divisée en deux : le Nord par Marie CARPENTIER et le SUD à compter de décembre par Camille JEAN. Cette nouvelle organisation va permettre aux deux responsables d'axer leurs efforts pour développer les antennes déjà existantes sur leurs territoires mais aussi du temps pour ouvrir de nouvelles antennes afin d'avoir un plus grand ancrage territorial.

Les coordinatrices dont je fais partie depuis deux mois déjà, ont un rôle plus transversal. Les missions vont de l'animation de l'équipe bénévole à la réalisation des tâches administratives en passant par la recherche de partenaires.

Les salariés chez Force Femmes ont donc des missions diverses et variées qui correspondent à leur poste et elles sont en appui sur l'opérationnalité et la gestion au quotidien (logistique, administrative, prospective,...). Nous allons chercher à simplifier les processus pour gagner en réactivité.

c. Les autres acteurs

Force Femmes est souvent nommée par Pôle Emploi en soutien à ce dernier. Le Pôle Emploi local dans chaque ville où Force Femmes est présente, oriente des femmes pour qu'elles bénéficient de l'accompagnement.

Pôle Emploi est devenu un prescripteur car toutes les personnes qu'ils orientent vers nous ont déjà été au préalable informée de l'action qu'on mène : c'est un réel gain de temps pour l'association.

En fonction des villes et des contacts noués par l'antenne, l'association peut bénéficier plus facilement de prescripteurs naturels qui viennent en complément du Pôle Emploi.

I.2.2 La gestion de l'activité

Comme vu précédemment, le nombre d'inscriptions a fortement augmenté en 2016 par rapport à 2015 avec une augmentation de près de 27 %. Pour cela, l'association a dû s'organiser pour gérer au mieux l'activité.

a. L'inscription

L'inscription pour bénéficier de l'accompagnement Force Femmes passe tout d'abord par une inscription en ligne sur le site internet www.forcefemmes.com.

Pourquoi une inscription en ligne ?

- On est à l'ère du numérique et Force Femmes se veut être digitalisée.
- L'inscription permet de collecter un certain nombre de données qui sont plus ou moins pertinentes.
- L'inscription permet de faire une pré-sélection en fonction des deux critères : l'âge (plus de 45 ans) et la date d'inscription à Pôle Emploi qui sont deux critères pour lesquels aucune dérogation n'est envisageable.
- Elle permet également de véhiculer un certain nombre d'informations sur la structure et sur la posture à avoir.

L'inscription en ligne réalisée si la personne se trouve dans les départements limitrophes, elle recevra par la suite une invitation à une réunion d'information collective dans l'antenne la plus proche de chez elle.

Si l'antenne se situe à plus de 50 kilomètres, elle ne pourra pas bénéficier de l'accompagnement car le suivi ne pourra pas réellement être régulier. La personne se verra donc réorientée.

La réorientation a été une de mes missions tout au long de mon engagement chez Force Femmes. J'y suis membre depuis octobre 2016 et j'ai répondu en moyenne à une demande par jour lors de l'inscription de la personne ou si elle réalisait une demande de contact sur le site internet.

Cette demande nécessite du temps puisqu'elle est à chaque fois personnalisée et adaptée en fonction de la situation de la personne. Elle permet de nous donner une cartographie « limitée » des endroits où Force Femmes n'est pas présente par exemple.

Par ailleurs, nous conseillons également de consulter les deux guides en fonction du profil (création d'activité ou retour emploi salarié) qui sont en téléchargement libre sur notre site internet.

Une fois l'inscription réalisée, le processus ne s'arrête pas là, il permet à la candidate une réflexion avant de s'engager dans cet accompagnement professionnel.

La réunion d'information collective est fonction du nombre d'inscription mais elle a lieu en moyenne tous les deux mois. Elle permet réellement un premier contact entre l'association et la candidate.

On y explique les bases de l'accompagnement et les spécificités propres à l'antenne.

La personne sera peut-être invitée en rendez-vous individuel en amont afin de valider totalement son inscription et de confirmer ses motivations quant à sa démarche.

Ce processus permet de réorienter certaines personnes qui ne seraient pas suffisamment motivées, qui n'auraient pas pris la mesure de l'engagement, qui n'auraient pas compris l'action et qui chercheraient à faire du réseau uniquement,...

b. L'accompagnement

Les phases de l'inscription ont été réalisées, la candidate a maintenant le statut « accompagnée » alors qu'avant elle était juste « inscrite ».

L'accompagnement est divisé en deux axes l'individuel et le collectif suivant le choix du retour à l'emploi salarié ou de la création d'entreprise.

Il est important de préciser que si l'accompagnement Force Femmes obtient des résultats probants ceci est dû au fait que l'accompagnement soit un combiné entre de l'individuel et du collectif.

Axes de travail – L'INDIVIDUEL	Axes de travail – LE COLLECTIF
<ul style="list-style-type: none">▪ entraîner et renforcer la confiance▪ identifier et valider les compétences techniques▪ travailler sur le projet professionnel▪ élargir les horizons de recherche et orienter▪ travailler sur les outils techniques	<ul style="list-style-type: none">▪ transmettre un apport théorique sur un domaine▪ répondre aux problématiques collectives▪ donner des pistes pour les questionnements individuels▪ partager et échanger les contacts et les coordonnées

Le bénévole va devoir en parallèle :

- valider l'accompagnement à la fin du premier entretien
- proposer des ateliers et débriefer sur la participation aux ateliers
- transmettre les offres d'emplois,
- continuer/clôturer l'accompagnement

L'accompagnement dure en moyenne 6 mois et c'est à la suite de cet entretien bilan qu'une décision est prise : poursuivre ou stopper. Bien entendu, l'accompagnement peut se terminer avant si la candidate le souhaite ou si elle a trouvé un emploi.

L'accompagnement est un processus formalisé qui pour être effectif doit faire appel aux ressources du bénévole et à un engagement quasi-professionnel de la part de la candidate.

c. La sortie

La sortie chez Force Femmes n'est malheureusement pas définitive dans le sens où des femmes qui ont été accompagnées par Force Femmes quelques années auparavant reviennent vers l'association car elles font face à une période de chômage difficile, à un licenciement, à la fin d'un contrat,...

Elles sont prioritaires et elles n'ont pas besoin de repasser par les étapes liées à l'inscription.

Lorsque la sortie est choisie et qu'elle est positive : c'est lorsque la personne a retrouvé un emploi durable c'est-à-dire un CDD de 6 mois ou plus ou un CDI, à partir de ce moment là la sortie se fait naturellement.

La sortie peut être subie pour différentes raisons : personnelles (déménagement,...), par l'association qui peut mettre un terme à l'accompagnement,...

Lorsque la personne est « créatrice », elle peut bénéficier d'un accompagnement post-crédation, elle peut encore participer à des ateliers pour améliorer son projet ou sa réalisation concrète et elle est invitée au café réseau pour parler de son activité.

Car nous savons par ailleurs qu'une création d'activité n'est réellement stable qu'à partir de 3 ans d'existence, c'est pourquoi Force Femmes ne veut pas laisser les créatrices « seules » même si elles se sont lancées.

La sortie peut également être un épisode plus ou moins douloureux en fonction des personnes qui ont noué des relations avec d'autres candidates, des bénévoles,...

Cette première partie nous a permis de mettre en lumière l'importance d'avoir une communication interne et externe mais aussi nous a amené à mettre en exergue l'importance des acteurs d'une structure en particulier pour l'association Force Femmes afin de gérer le processus d'accompagnement quotidiennement.

II. LE FINANCEMENT ET LE DEVELOPPEMENT DE SON ACTION : LES CLES DE LA LONGEVITE

Lorsque l'association a dû faire face à la crise économique qui a sévi en 2008, elle a dû faire appel à de nouveaux financeurs et diversifier ses ressources afin de pouvoir résister. Le problème soulevé antérieurement est que l'association disposait de moins de partenaires financiers mais elle avait de plus en plus de bénéficiaires qui venaient frapper à sa porte.

En effet, les clés de la longévité pour n'importe quelle structure et en particulier les associations sont un financement hybride : c'est-à-dire une multiplicité de ressources différentes qui n'émanent pas d'une seule et même entité. Cette diversification lui permet d'asseoir sa présence localement, régionalement, nationalement, ... et de continuer son développement.

Nous allons donc porter un regard aux financeurs de l'action Force Femmes et à son développement « physique » qui ne cesse de croître.

II.1 Le financement de l'action Force Femmes

Nous le savons par ailleurs, une association ne peut pas avoir un seul et unique financeur. Elle se doit au maximum de réussir à diversifier ses ressources car lors d'une crise comme celle de 2008, elle pourra se reposer sur plusieurs interlocuteurs pour maintenir à flot son action.

Ce qui peut paraître antinomique c'est que Force Femmes puisse ses ressources auprès de partenaires financiers ancestraux mais aussi elle peut s'appuyer sur un financement non financier : les prescripteurs et les mécènes.

II.1.1 Les partenaires non financiers : les prescripteurs et les mécènes

L'association Force Femmes est une association reconnue d'intérêt général et elle dispose grâce en partie à ses fondatrices d'une certaine aura auprès des pouvoirs publics.

Elle est en quelque sorte une structure de type associatif qui répond à une demande sociale, elle devient peu à peu prestataire de service public.

Un de ses objectifs globaux est d'atteindre un taux de succès de 50 % de réinsertion des femmes accompagnées.

Pour répondre à cet objectif, elle doit :

- conserver l'exigence selon les 4 piliers fondateurs,
- développer l'accompagnement à la création d'entreprise et le soutien en post-crédation.

Mais les deux axes qui nous intéressent sont ceux là :

- développer la collecte des offres d'emploi,
- développer l'information, la sensibilisation à des secteurs/ métiers en tension et qui ont des axes stratégiques de féminisation des équipes.

L'axe qui va le plus nous concerner est celui du développement de la collecte d'offres d'emplois.

La collecte des offres d'emploi

Pour répondre à cet axe de développement, l'association se doit de trouver des prescripteurs qui vont pouvoir communiquer sur l'action Force Femmes auprès d'entreprises.

Ces prescripteurs sont nécessaires au développement, ils peuvent engager également des fonds propres pour défendre cette problématique.

C'est un travail quotidien pour développer ces prescripteurs et ça fait l'objet régulièrement d'échanges lors des rencontres avec l'équipe salariée et les déléguées d'antennes.

En effet, nous avons réalisé un brainstorming autour de cette question : comment développer la collecte d'offres d'emploi afin de répondre à l'objectif global d'un taux de réinsertion de 50 % ?

<p>Force Femmes mots-clés</p>	<p>Profils des femmes/compétences Besoins</p>
-----------------------------------	---

COLLECTE OFFRES D'EMPLOIS

<p>Argumentaire Force Femmes</p> <ul style="list-style-type: none"> > Expertise > Tri / sélection fait par le/la bénévole > Vivier existant / important / structuré > Couverture nationale 	<p>Argumentaire Candidates</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Femmes accompagnées, motivées ➤ Disponibilité horaire ➤ Expérience, maturité ➤ Adéquation clients / salariés
--	--

<p>Acteurs / réseaux partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> > TPE / PME > CGPME > MEDEF > Rotary/Lion's > Réseau Entreprendre > GIE locaux > Réseaux chefs d'entreprises > ANDRH > Club RH CCI > Fédérations professionnelles > Entreprises de portage/consultants indépendants > Coworking 	<p>Secteurs visés</p> <ul style="list-style-type: none"> > Secteurs en tension > Marchés en phase avec nos profils / services orientés « femmes seniors » > ESS 	<p>Pistes de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> > Conférences / interventions dans les réunions/rencontres mensuelles > Réseaux sociaux
---	---	---

Comme vous pouvez le voir sur ce tableau que nous avons co-élaboré avec l'ensemble de l'équipe, il faut être vigilant quant aux discours que nous tenons pour collecter les offres d'emploi.

Cette réflexion nous a conduit à identifier quels sont les acteurs et les réseaux partenaires que nous allons avoir à solliciter localement pour répondre à l'objectif global.

C'est en ce sens que plus l'association a de prescripteurs plus elle pourra développer et répondre à cette problématique. On n'entend pas ici un financement à proprement parlé mais la possibilité de bénéficier d'un réseau de prescripteurs qui pourront aider l'action de l'association à se développer et nous permettre par la suite d'approcher de nouveaux partenaires financiers au national et en local dans chaque antenne.

La collaboration avec RANDSTAD

Depuis plusieurs années, nous entretenons un partenariat étroit avec l'entreprise d'intérim et de services pour les ressources humaines : RANDSTAD.

Le groupe RANDSTAD c'est : 900 points de présence (agence Expectra, GIBM,...) et plus de 6000 libellés de savoir faire. Ils nous soutiennent financièrement pour certaines de nos actions.

Récemment, RANDSTAD a créé un nouvel outil « BIG DATA » afin :

- d'analyser le marché de l'emploi : non proportionnel à la taille d'une agglomération,
- de trouver une réponse aux offres d'emploi qui sont tous les jours non pourvues faute de moyens humains ou autres,
- de répondre aux 5 « problématiques » liées à la recherche d'un emploi : la mobilité géographique, le déficit de formation, les difficultés liées au processus de recrutement, le manque d'information (ou ? quand ? comment ?) et les problématiques d'attractivité de certains secteurs.

L'idée de cet outil est tout d'abord un outil d'aide à la décision afin de comprendre la situation du marché de l'emploi en France Métropolitaine à un instant T

A travers cet outil, 5 dispositifs vont permettre de répondre à ces questions sur le recrutement et prendre les bonnes décisions :

- ✓ Marché de l'emploi : offres d'emplois diffusées par secteur d'activité ou de métier
- ✓ Tableau de bord : obtenir des caractéristiques précises sur une composante
- ✓ Emploi en périphérie de commune : offres d'emploi dans un rayon de 15/30/60 km : élargir le champ de mobilité
- ✓ Passerelles métiers : compétences communes, transversales des métiers : ouvrir à d'autres métiers
- ✓ Carte d'attractivité : nombre de postes à pourvoir/nombre de candidats potentiels

Par ailleurs, les tendances mesurées par l'outil sont les suivantes :

- l'évolution de la demande dans de nombreux secteurs
- l'augmentation en 2016 des aides à domicile (tout type) mais baisse en 2017 /
- l'effet de saisonnalité renforcé
- les écarts nombreux d'un bassin à l'autre
- la distinction à faire entre marché ouvert et marché caché de l'emploi

L'intérêt pour nous de cet outil dont on va pouvoir en avoir l'utilisation (privilège) va nous permettre de pouvoir étudier très rapidement et de façon aisée le marché du travail et plus particulièrement celui qui peut s'ouvrir pour les femmes accompagnées par l'association.

Le site internet Aides à l'Emploi

Le site aides à l'emploi.fr est une carte interactive qui recense les structures d'accompagnement vers l'emploi et la création d'entreprise en France métropolitaine et outre-mer.

Ce site a été conçu pour pouvoir aider toute personne en recherche d'emploi à identifier la bonne structure et se faire accompagner dans ses démarches. L'objectif est ainsi de faciliter la réorientation de personnes, quelles que soient leurs besoins et demandes.

Les structures référencées sur le site Aides à l'emploi sont des structures privées ou publiques, proposant un accompagnement gratuit ou dont les coûts peuvent être pris en charge (par Pole Emploi par exemple).

Ce site a été conçu par Force Femmes avec l'aide de la Fondation SFR. A notre tour de devenir prescripteur est d'aider les personnes à trouver la bonne structure pour les accompagner près de chez eux.

Ce site est un outil moderne, intuitif s'inscrivant dans le processus de digitalisation de l'association.

Concernant mon intervention à ce sujet, j'ai travaillé à cartographier les structures dont on était partenaires mais qui n'étaient pas référencées dans toutes les villes où Force Femmes dispose d'une antenne. J'ai donc renseigné et créé une base de données avec l'ensemble des coordonnées afin de les renseigner sur le site Aides à l'Emploi.

L'intérêt de cet outil est qu'on peut le valoriser également auprès des prescripteurs afin d'asseoir notre présence sur le territoire national et d'être en effet connu et reconnu.

Deux mécènes informatiques: CISCO et ORANGE

CISCO est le leader mondial de la transformation numérique, de l'intelligence technologie et des réseaux.

Ce partenariat est relativement récent et permet à l'association d'accroître sa digitalisation. Ce groupe souhaite s'inscrire à travers sa politique de responsabilité sociétale auprès du public accompagné par Force Femmes.

Dans le cadre de ce partenariat, nous avons mis en place une plateforme intitulée CISCO NETWORKING ACADEMY dédiée aux bénévoles et aux femmes accompagnées pour qu'elles aient accès à des cours numériques sur les thématiques suivantes :

- le module "Restez Connectées": développer les compétences en technologies de l'information et de la communication (TIC) de base nécessaires pour être compétitif sur le marché du travail international.

- le module "Introduction à l'Internet de Tout": internet of everything (IoE) permet de réunir des personnes, des processus, des données et des objets afin d'établir des connexions en réseau plus pertinentes et plus performantes que jamais. Il permet ainsi de transformer l'information en actions et de créer de nouvelles possibilités, des expériences plus riches et des débouchés économiques sans précédent pour les entreprises, les individus et les pays.
- le module "Introduction à la Cybersécurité" : Internet est un élément incontournable de notre quotidien. C'est un excellent outil pour communiquer et partager des informations. Mais c'est aussi un environnement rempli de menaces invisibles. Manquer de prudence peut s'avérer lourd de conséquences tant sur le plan personnel que professionnel, c'est pourquoi la sécurité sur Internet doit être la préoccupation de tous.
- le module "Entrepreneuriat": En plus de compétences techniques, les propriétaires d'entreprise et les professionnels ont besoin de compétences entrepreneuriales telles que la pensée créative, la communication, la gestion des affaires et la capacité à résoudre les problèmes.

Ces modules sont gratuits et en libre utilisation ce qui est n'est pas négligeable pour le vivier des femmes accompagnées par l'association qui n'ont pas toutes les mêmes ressources.

Mon rôle concernant la NETWORKING ACADEMY était de réaliser les mailings et d'inscrire l'ensemble des personnes qui le souhaitaient à une ou plusieurs sessions d'ateliers numériques avec un suivi mensuel à réaliser en parallèle de cela afin d'effectuer les relances nécessaires.

Ce mécénat de compétences de la part de CISO est précieux pour l'association mais il n'est pas le seul.

La Fondation Orange Solidarité Numérique

Orange Solidarité Numérique (OSN) est l'association du numérique solidaire de la Fondation Orange dont l'engagement prioritaire est l'éducation numérique pour faciliter l'insertion sociale et professionnelle.

Orange Solidarité s'appuie sur les compétences des salariés du Groupe Orange pour accompagner les jeunes sans qualification, les femmes en situation précaire ou à la recherche d'un emploi, les personnes avec autisme, tous bénéficiaires des programmes de la Fondation Orange.

Elle aide les bénévoles et les bénéficiaires des associations à maîtriser l'usage du numérique en organisant des ateliers de formation dans les locaux d'Orange et dans ceux des associations.

Le partenariat institué avec Force Femmes depuis de nombreuses années consiste à chaque trimestre à proposer une offre d'ateliers numériques au sein de l'antenne ou dans les locaux d'Orange aux personnes accompagnées par l'association (uniquement les bénéficiaires contrairement à Cisco).

L'offre d'ateliers peut évoluer en fonction des besoins en local et des demandes émanant des bénéficiaires.

Globalement, l'offre qui est le plus souvent proposée est la suivante :

- la durée : deux sessions par trimestre pour les antennes et trois sessions pour le siège
- la périodicité : un atelier toutes les semaines pendant la durée de la session
- les intervenants : environ deux qui peuvent être des TPS (Temps Partiel Salarié de chez Orange)
- les bénéficiaires : le groupe est maximum de 8 personnes (mais ça peut être plus en fonction du nombre de postes informatiques disponibles)

Les ateliers proposés sont :

- la remise à niveau du pack OFFICE : Word, Excel et Powerpoint,
- la création d'un site internet, d'un blog,
- les réseaux sociaux.

Cette offre numérique permet aux femmes accompagnées d'en bénéficier car cela a un coût important et c'est totalement gratuit pour les femmes accompagnées.

Ce mécénat de compétences numériques est présent dans toutes les villes en France où il y a des antennes Force Femmes.

Par ailleurs, chez Orange, il y a une spécificité ce sont les temps partiels salariés qui permettent à des salariés proches de la retraite d'aider des femmes en fonction de leurs compétences à travers du suivi individuel et/ou des ateliers (pas forcément à dominante numérique).

Nous avons dans cette sous-partie que le financement de compétences était en fait pris en charge et nous permettait de proposer à nos bénéficiaires des ateliers et autres gratuits.

Les prescripteurs sont une force car ce sont de grands groupes et ils nous permettent d'accélérer notre notoriété et notre présence sur les territoires où nous sommes présent mais aussi ceux où nous envisageons de nous implanter.

L'association cependant a besoin de partenaires financiers pour lui permettre de se développer et tout simplement pour pouvoir poursuivre son action.

II.1.2 Les partenaires financiers

L'association peut mener à bien son action grâce à l'appui et aux soutiens financiers de nombreux partenaires.

Les partenaires publics

Les partenaires publics qui financent l'association sont relativement nombreux. L'ensemble des mairies où les antennes sont situées participent activement et soutiennent chaque année l'association. On dénombre un peu plus de 15 mairies et plus de 4 préfectures qui participent financièrement à ce développement.

Certains conseils régionaux et départementaux viennent en support mais aussi du fait de la décentralisation qui a instituée une redistribution des rôles « économiques » à l'échelle nationale.

Les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi de Bretagne et d'Ile-de-France soutiennent financièrement l'association chaque année.

Pour chaque institution publique, le fait de percevoir des fonds n'est pas quelque chose de systématique. Il faut pour cela remplir des documents CERFA à destination de ces entités afin de pouvoir obtenir des fonds.

C'était une de mes missions de remplir les dossiers CERFA et d'en vérifier la complétude des données même si pour certaines entités c'est plus une formalité cela nécessite du temps et de l'investissement.

Le fait de pouvoir bénéficier de subventions au niveau national et en local permet d'aider l'association à asseoir sa place et c'est également un gage de qualité auprès de futurs partenaires.

Nous avons également le soutien des Ministères suivants :

- Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social
- Ministère des Affaires Sociales et de la Santé
- Ministère de l'Economie et des Finances

Najat Vallaud –Belkacem qui était Ministre des Droits des Femmes de 2012 à 2014 a participé à la journée de 8 mars 2013 accompagnée par François Hollande et a souligné :

« Si le 8 mars 2013, c'est à la rencontre de Force Femmes que j'ai choisi d'emmener le Président de la République, c'est parce que j'avais à la fois l'envie de montrer à ce dernier les freins auxquels sont confrontées, encore aujourd'hui, trop de femmes et notamment des freins liés à l'âge, mais aussi parce que j'avais envie de lui donner quelques raisons, d'espérer, d'y croire. (...) Je veux vous féliciter parce que je crois que ce que les femmes viennent chercher auprès de vous c'est précisément ce que la société ne leur offre pas suffisamment : de la reconnaissance. »

Je souhaitais partager ce témoignage de la Ministre à l'époque car déjà on peut observer l'importance et le travail professionnel que réalise l'association qui est souligné par même le Président de la République. Cela vient appuyer un peu plus le gage de confiance porté à l'égard de l'association.

En effet, une des missions en local est de réussir à se faire connaître auprès des pouvoirs publics locaux qui soutiennent l'action des femmes, l'emploi, lutte contre le chômage et les discriminations : c'est un enjeu fondamental pour réussir à se développer.

Le fait de se rapprocher des pouvoirs publics locaux permet aussi de pouvoir par la suite obtenir davantage de subventions pour la gestion au quotidien ou bien pour la mise en place d'un événement en local.

Le contrat avec les pouvoirs publics est donnant-donnant car ça leur permet de diffuser une image positive auprès de la population et de montrer qu'ils s'impliquent et se sentent concernés par ces questions.

Il est important de noter que l'association et de part ces statuts est apolitique, c'est-à-dire qu'elle n'est affiliée à aucun parti politique quelconque.

Nous avons vu ici l'importance des pouvoirs publics nationaux et locaux dans le financement et dans la reconnaissance apportés auprès de Force Femmes. Il est d'observer les partenaires privés.

Les partenaires privés

Les partenaires privés qui soutiennent l'association Force Femmes sont nombreux voire très nombreux.

La liste est longue (et non exhaustive) mais on a :

- un réseau de banques et de grands groupes assurantiels : AG2R, Bank Of America Merrill Lynch France, Fondation Caisse d'Epargne, Crédit-Agricole, Generali, RANDSTAD, Moody's, Natixis,...
- de nombreuses fondations privées : Numéricable-SFR, Orange, RATP, Coca-Cola Corp, LVMH,...
- des marques de cosmétique et de bien-être : Benefit Comestics, Helena Rubinstein, L'Oreal, Sephora,...
- d'autres grands groupes : Apple, Cisco, Coca-Cola France, Ladurée, Paul, PWC, Synergie,...

Ces partenaires privés offrent principalement un soutien financier c'est-à-dire une subvention financière destinée à accompagner le développement de l'association, du mécénat de compétences, du sponsoring financier pour un événement, des opérations de produit partage (collecte de fonds en reversant un % du prix de vente à Force Femmes),...

Ils peuvent être également dépositaire d'offres d'emploi car Force Femmes s'est engagé à diffuser l'offre d'emploi après une validation par les services car elles sont filtrées par le réseau de bénévoles accompagnants spécialisés en ressources humaines.

Ce système de diffusion est sélectif et professionnel et permet d'assurer la meilleure adéquation entre l'offre d'emploi et le profil d'une des candidates présente dans le vivier de l'association.

Les partenaires privés peuvent également réaliser des dons en nature ce qui leurs offrent des réductions d'impôts donc un intérêt économique pour ces entreprises.

Les opérations commerciales : BENEFIT et CAMAIEU

Nous allons nous intéresser ici plus en détail à deux opérations commerciales de grandes envergures au niveau national voire international qui ont été menées respectivement en Mai et Juillet-Août 2017.

La première est l'opération « Bold is beautiful » de BENEFIT COSMETICS



BENEFIT est une marque âgée de 40 ans appartenant au groupe LVMH qui propose des produits « FEEL GOOD » c'est-à-dire « se sentir bien » mais surtout qui ont une facilité d'utilisation. L'idée de cette marque est de créer un moment d'échange et de convivialité : « faire rire et rendre belle les femmes ».

L'opération BOLD IS BEAUTIFUL est réalisée au niveau mondial :

- Objectif : récupérer un mois de chiffre d'affaires d'épilation des sourcils à reverser à 100 % à des associations partenaires
- 3 piliers : la santé / l'emploi / l'éducation
- Chiffre réalisé en 2016 : 3,4 millions de \$ reversés

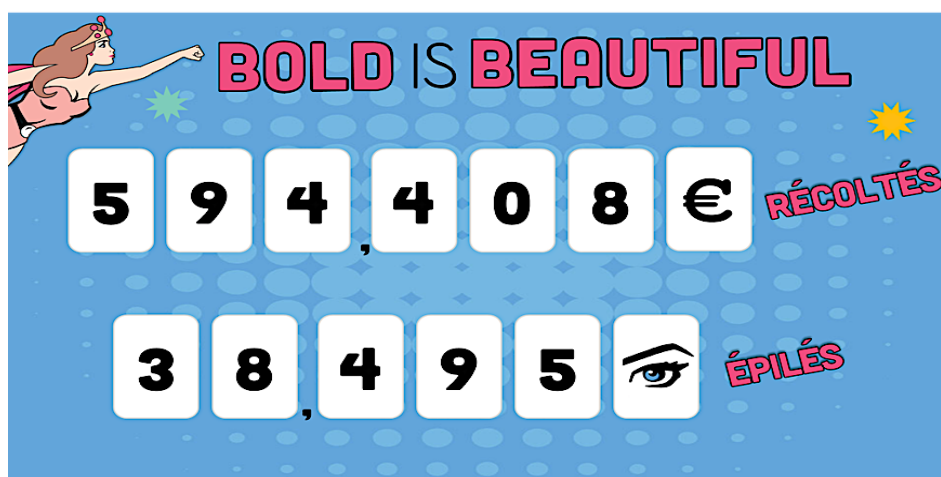
L'opération BOLD IS BEAUTIFUL au niveau national (France) est :

- Objectif : récolter 600 000 euros (vs. 532 000 euros en 2016)
- 2 partenaires : Force Femmes / Belle & Bien
- Date : Mai 2017
- Lieu : SEPHORA (France entière) / 198 Brow Bar (Bars à sourcils)

La marque de cosmétique a réalisé une communication nationale avec un plan de communication à 360° avec l'appui de Force Femmes :

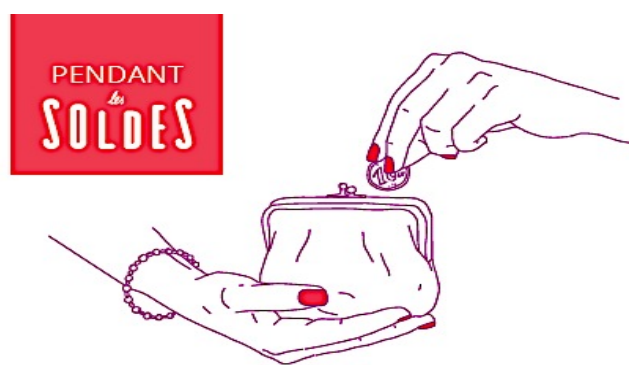
- Média : 550 lieux d'affichage en Ile de France à partir du 26/04
- Presse & Influences : #sourcilsolidaire pour Twitter / création de Buzz digital / réalisation d'un dossier de presse / mise en place d'événements avec des bloggeuses
- Digital : Vidéo / E-mailing / Microsite / Soutien LVMH / Publication VOICES
- Activation réseau & Animation : calendrier avec des missions journalières pour les salariés Benefit sans oublier l'implication de LVMH : apéro beauté / Cartes prépayées / Communication interne

Les résultats sont :



C'est une opération commerciale qui est très appréciée et qui permet de faire connaître l'association Force Femmes et nous apporte une somme confortable une fois l'opération réalisée.

La seconde opération : L'arrondi solidaire pendant les soldes chez Camaïeu



CAMAÏEU VOUS PROPOSE
D'ARRONDIR LE MONTANT
DE VOS ACHATS AU PROFIT DE
FORCEfemmes

COMMENT ÇA MARCHE ?

Au moment de votre paiement, vous décidez ou non de passer les centimes à l'euro supérieur (ex : 12€95 devient 13€).

OÙ VONT VOS CENTIMES ?

Ils sont intégralement reversés à l'association FORCE FEMMES. Reconnue d'intérêt général, cette association agit depuis 11 ans, en faveur de l'emploi des femmes de + de 45 ans (accompagnement et soutien dans leurs démarches de retour à l'emploi et de création d'entreprise).



www.forcefemmes.com

CAMAÏEU X FORCEFEMMES

Le partenariat avec CAMAÏEU est le second réalisé cette année.

Camaïeu est une entreprise de distribution de textile focalisée sur le segment de la femme de 20 à 60 ans avec un positionnement mode de plus en plus haut de gamme dirigé par Elisabeth Cunin.

L'opération consiste à faire un achat généreux et solidaire, à compter du 28 juin, au premier jour des soldes de l'été en France.

Le principe : arrondir au centime ou à l'euro supérieur (voire plus) sa facture au moment de passer en caisse.

« Vous avez craqué pour une robe soldée 14,90 € ? Arrondissez à 15 ! Sur le coup, la différence n'est pas énorme mais, si tout le monde fait pareil, elle peut vite faire grimper les bénéfices de l'opération. »

Les bénéfices de cette opération nationale seront reversés à l'association.

L'opération sera proposée pendant toute la période des soldes d'été dans l'ensemble des 650 magasins implantés en France. En effet, c'est une bonne raison de courir les soldes à la recherche de bonnes affaires... et une manière sympa de déculpabiliser de ses achats.

Cette année le partenariat a rapporté une certaine somme mais le chiffre total n'a pas encore été publié. C'est environ 150 000 € récoltés.

Cette opération commerciale comme la précédente permet de faire connaître l'association et d'apporter une somme importante à l'association.

La fondation Coca-Cola France

Coca-Cola France est très engagé auprès des femmes entrepreneurs et il est le partenaire titre depuis 6 ans du Prix de la Créatrice initié par l'association,

Cette collaboration a été initiée avec la Présidente de l'association, Françoise Holder et la Responsable politique RSE pour Coca-Cola France (CCF), Clarisse Fageolles.

C'est en 2011 que Coca-Cola France décide de s'impliquer aux côtés de l'association et d'assurer la totalité de la dotation financière pour les gagnantes, soit 25 000 euros au total. Comme le souligne Françoise Holder un tel soutien est indispensable :

« La vie associative est faite de partage. Nous ne sommes pas des commerciaux et ne présentons pas de bilans ou de bénéfices. Nous défendons une idée généreuse, bienveillante et on ne peut la mettre en œuvre qu'en étant accompagnés. »

C'est un partenariat construit sur la durée et que Coca-Cola a fait évoluer au fil des années. Au-delà du support financier, il s'agit aussi pour la marque de donner du temps, un aspect au moins aussi précieux. Il s'agit du mécénat de compétences.

Les salariés de Coca-Cola France qui le souhaitent peuvent animer des ateliers ou des conférences dans le domaine de la communication ou des techniques de marketing.

Les candidates de l'association se sont d'ailleurs rendues au siège de Coca-Cola France pour présenter leur projet face au jury dont faisait notamment parti le Président de CCF, Imad Benmoussa.

L'entente va même plus loin puisqu'elle a donné naissance en 2016 aux Journées de la Création (explicités précédemment), elles sont financées par la Fondation Coca-Cola à Atlanta.

Par ailleurs, Coca-Cola France participe aussi au financement du dispositif MPC « Motivées Pour Créer » qui se tient à Bordeaux, Lille, Lyon et Paris. Il sera explicité par la suite dans le mémoire.

Nous avons pu voir ici l'importance des partenaires publics et privés qui soutenaient financièrement principalement l'action de l'association. Les prescripteurs (non financiers) sont un atout pour l'association ainsi que son réseau de mécènes qui accompagne l'action de l'association.

Il est temps de se pencher sur la question du développement de l'association.

II.2 Le développement au niveau national et local

Force femmes a deux grands objectifs globaux le premier est d'atteindre un taux de succès de réinsertion des femmes accompagnées et le second est de mailler le territoire afin que toute femme soit à moins de 100 KM d'une antenne.

Afin de réaliser ce travail, j'ai travaillé sur un document au cours de mon stage sur l'étude de déploiement qui va permettre de nous donner une cartographie large de nos futures implantations possibles. Je vais tout de suite la présenter.

II.2.1 L'étude de déploiement

L'explication et l'organisation de l'étude (la méthodologie)

Les objectifs globaux sont :

- Mailler le territoire afin que toute femme soit à moins de 100 km d'une antenne
- Augmenter la proximité avec les femmes sans emploi désireuses d'être accompagnées

L'objectif de l'étude de déploiement territorial est :

- Avoir une vision d'ensemble du territoire afin de prioriser les villes où la présence d'une antenne Force Femmes est nécessaire.

Quelles sont les villes envisagées ? Nice, Grenoble, Tours, Toulon, Rouen, Saint Etienne, Orléans, Angers et Reims.

Elle comprend 6 étapes :

✓ **Cerner le sujet :**

Déploiement territorial sur les 9 villes envisagées

✓ **Rechercher des sources (moteurs de recherche**

Appui sur les bases de données actualisées de Pôle Emploi
Choix des informations – évaluer la pertinence
✓ **Sélectionner les documents**
Articles de presse, documents divers, ...
✓ **Extraire l'information**
Passage par le logiciel Excel pour combiner l'ensemble des données
✓ **Traiter l'information**
Comparaison et mise en place d'un processus
✓ **Mettre en forme**
Traitement des données et annonce des résultats

La plus grosse source de travail a été celle consacrée au recueil des données.

Les données sont les suivantes :

- les données brutes : chiffres liées à l'emploi des femmes, à la taille des villes envisagées avec le nombre de la population
- les éléments divers : nombre de ménages, type de ménage et niveau de vie par villes
- les données chiffrées du chômage : catégories A-B-C, les demandeurs d'emploi et les femmes de plus de 45 ans, la comparaison et le rapport population/chômage
- le baromètre des salaires avec pour indicateur le métier de secrétaire de direction (métier le plus prisé par les bénéficiaires de chez Force Femmes)
- la vision globale du marché du travail avec les projets de recrutement par secteur, les types de contrats et l'impact du pouvoir d'achat
- les métiers en tension

L'analyse des données

a. Les données brutes

Globalement, en 2016, il y avait plus d'un **1 827 000 projets de recrutement** (+ 5,1 % vs 2015). 40 % des projets de recrutements sont à caractère saisonnier.

Les projets de recrutement les plus importants sont les **services aux particuliers** avec 41,8 % des intentions de recrutement soit 750 000 propositions potentielles.

Les emplois temporaires sont en augmentation constante et ils représentent plus de **43 % des intentions de propositions de contrats**.

La part des femmes demandeurs d'emploi (catégorie ABC) a augmenté depuis 20 ans. La part des femmes de plus 50 ans a très fortement augmenté, elles représentent plus de **2/3 des demandeurs d'emploi à décembre 2016** soit 699 330 personnes pour 1 007 800 de demandeurs d'emploi.

Concernant les villes envisagées, **Nice** a une population plus importante numériquement par rapport aux autres villes envisagées.

Elle compte 343 895 habitants avec une métropole représentant environ 550 000 habitants. La part de la population de Nice par rapport à la métropole Nice Côte d'Azur donne 62,53 %.

Concernant le niveau de vie, il est le plus faible, dans la ville de Saint Etienne avec un niveau de vie moyen à 1 414 euros. Comparativement à Grenoble, où le niveau de vie atteint 1 650 euros avec un nombre de ménages quasiment similaire.

Les disparités entre les villes envisagées sont relativement importantes.

b. Les données chiffrées du chômage

Demandeurs d'Emploi Catégorie ABC

Tours est la ville qui a connu l'évolution la plus forte en terme de demandeurs d'emploi avec + **1,33 %** entre 2016 et 2017.

Saint Etienne est la seconde ville qui a connu une augmentation importante avec plus de **1,26 %** entre 2016 et 2017.

Demandeurs d'Emploi Catégorie ABC / Femmes de plus de 45 ans

Orléans suivie, de près par la ville de **Grenoble** ont respectivement connu des augmentations de **6,38 %** et **6,28 %** du nombre de demandeurs d'emplois entre 2016 et 2017.

Sur les 9 villes envisagées, la part des demandeurs d'emploi qui sont des femmes de plus de 45 ans représente **25 870** personnes en 2017.

Rapport population/chômage

Angers arrive en tête avec environ **13 %** de la population qui est un demandeur d'emploi en 2017 et dont **2 %** qui sont des femmes âgées de plus de 45 ans.

Baromètre des salaires (indicateur : secrétaire de direction)

Toulon a le salaire moyen pour ce poste le plus élevé avec 2 402 euros suivie de près par Angers 2 304 euros.

Le salaire moyen le plus bas se trouve à Rouen avec un salaire moyen pour ce poste à 1 811 euros.

La dernière partie est un listing de l'ensemble des contacts possibles dans chaque ville concernant les réseaux associatifs consacrés à l'emploi, aux femmes et à l'insertion.

Il y a en moyenne 7 à 8 contacts par ville soit plus de 65 contacts détaillés.

A la suite de ces contacts associatifs, il y a les contacts des dispositifs publics locaux dans ces villes.

En annexe de cette étude de déploiement, j'ai cherché pour chacun des villes, l'offre de coworking présents avec un détail sur le type de bureau, le prix, la localisation, les modalités d'engagement, la disponibilité, l'accueil du public, les contacts et les informations diverses.

J'ai répertorié pour chacune des 9 villes en moyenne 8 espaces de coworking afin de pouvoir disposer d'un maximum d'informations pour les départager par la suite.

Cette étude de déploiement va bénéficier par la suite aux deux responsables de développement territorial qui auront de nombreux éléments au départ pour pouvoir ouvrir de nouvelles antennes et répondre à l'exigence de l'objectif de mailler l'ensemble du territoire à 5 ans.

II.2.2 Focus sur l'antenne de Bordeaux

J'ai réalisé mon stage à l'antenne de Bordeaux mais au bout d'un mois et demi de mission, mon rôle a évolué puisque je suis devenue la coordinatrice de l'antenne bordelaise.

Il m'est apparu intéressant de présenter succinctement les missions auxquelles j'étais confrontée depuis que j'avais accepté le poste et qui font écho à l'ensemble des problématiques qui ont été évoquées précédemment à savoir : l'importance d'informer et de communiquer, de gérer quotidiennement la demande, de trouver de nouvelles sources de financement et de nouveaux mécènes,...

La présentation de l'antenne bordelaise et ses spécificités

L'antenne a été créée en 2009 par Brigitte Xuereb et Isabelle Agostini. Les locaux sont situés au cœur des Chartrons (quartier bobo) dans une bâtisse prêtée par la Mairie.

Actuellement, le remaniement qui a été réalisé, a amené l'antenne à voir partir en même temps la déléguée d'antenne bénévole (Isabelle Agostini) et l'ancienne coordinatrice Isabelle Oliveira.

Avec c'est deux départs quelques peu « précipités et inattendus », l'association a perdu un certain nombre de bénévoles. Il faut donc déjà porter un point de vigilance à ce sujet.

L'association disposait d'une cinquantaine de bénévoles issues des RH, du coaching, de l'entrepreneuriat, spécialistes de l'image, formateurs,... mais leur nombre a réduit et je peux en compter réellement 20 qui sont actifs auprès des femmes bordelaises. Ces bénévoles comme dans d'autres antennes proposent un accompagnement individuel et/ou collectif.

Concernant la partie pour le Retour à l'Emploi Salarié : les ateliers sont globalement les mêmes qu'au niveau national : atelier « reprendre confiance en soi » / CV / Réussir son pitch : comment se présenter rapidement ?

Une des spécificités à Bordeaux ce sont les GSA (Groupe de Soutien Actif): ce sont des ateliers autour d'un partage d'expériences, d'échanges afin de dynamiser la recherche d'emploi (groupe restreint 6 personnes).

Concernant la partie Création d'entreprise : nous sommes bénéficiaire du dispositif MPC (Motivées Pour Créer) qui est un dispositif intensif d'accompagnement à la création d'activité sur une période de 3 mois maximum. Il est organisé en 12 ateliers techniques renforcés par 4 séances de coaching collectif.

Un autre point de vigilance est à apporter car l'ancien dispositif MPC en 2016 durait sur 8 mois quasiment : il était donc hors critères et ne correspondait pas.

L'association bénéficie de d'autres ateliers comme la sophrologie et le théâtre qui renforce la communication verbale et non-verbale et accroît l'estime et la confiance en soi des femmes accompagnées.

En plus des partenariats nationaux, nous bénéficions de partenaires locaux comme Ad'missions qui propose des réunions d'informations sur le portage salarial, SYNERGIE propose des rencontres emplois et l'Atelier Budgétaire intervient pour des ateliers sur la gestion de son budget.

Par ailleurs, nous disposons également du partenariat avec Orange Solidarité Numérique qui propose gratuitement des ateliers numériques et une remise à niveau du pack office.

Quelles sont les bénéficiaires de l'antenne bordelaise ?

- Femmes « sorties » (depuis 2009) : 1130 avec 302 en sortie positive et le reste a été désactivée ou est sans réponse
- 37 femmes sont inscrites
- 117 femmes sont accompagnées avec 73 en recherche d'un emploi salarié et 44 qui ont un projet de création d'entreprise ou qui sont en post création (15)
- 27 femmes sont en attente : c'est-à-dire qu'elles sont soit en CDD de moins de 6 mois (18) et 9 en formation

L'antenne bordelaise a réalisé 253 entretiens individuels, 203 ateliers et il y a eu en 2016 pas moins de 200 inscriptions à l'association à Bordeaux.

La mission qui m'a été confiée et que j'exerce depuis la mi-mai 2017 n'est pas des plus simples.

Le rôle de coordinatrice de l'antenne bordelaise

J'occupe actuellement deux grandes missions qui sont « coordination de l'activité » et « communication et partenariats ».

« COORDINATION DE L'ACTIVITE »

Missions	Réalisations concrètes
✓ M1. Assurer l'accueil téléphonique et physique des femmes accompagnées par l'antenne	J'assure l'accueil téléphonique et physique du lundi au vendredi de 9h30 à 17h30 : cela représente en moyenne 5 appels par jour, 15 mails à traiter,...
✓ M2. Programmer, planifier et assurer un suivi des entretiens et ateliers en lien avec les bénévoles et femmes accompagnées	J'ai du faire le point sur les personnes accompagnées par l'association (120 environ) : envoi d'un mailing global puis personnalisation de la réponse → mise à jour de la base de données à Bordeaux.
✓ M3. Développer l'offre d'accompagnement (réunions d'informations, matinées partenaires, etc)	J'ai programmé l'ensemble des sessions d'ateliers à venir et j'ai fait un point sur les nouvelles sessions pouvant être réalisées.
✓ M4. Animer et développer	J'ai animé deux réunions d'information collective (RIC), une en juin et l'autre en

<p>l'équipe de bénévoles (recrutement, organisation de réunions)</p> <p>✓ M5. Participer à l'organisation des évènements de l'antenne (Forums Force Femmes, évènements organisés avec des partenaires, etc)</p> <p>✓ M6. Gérer l'intendance (approvisionnements, fournitures, etc)</p>	<p>juillet, en totale autonomie devant 18 et 12 personnes sur une durée d'1h30 pour chacune des réunions (réunions où l'on accueille les nouvelles candidates et on présente FF + FF Bordeaux).</p> <p>A la suite de ces réunions, j'ai reçu en entretien individuel chaque personne pendant une heure pour faire un point et confirmer son statut « d'accompagnée » soit 30 heures d'entretiens réalisés en 5 jours (non consécutifs).</p> <p>J'ai fait plusieurs entretiens de recrutement d'une durée d'une heure pour les nouveaux bénévoles.</p> <p>J'ai lancé sur les réseaux sociaux une campagne massive de recrutement de bénévoles pour l'antenne de Bordeaux et j'ai été sollicité via le réseau LinkedIn.</p> <p>Je vais organiser une rencontre avec l'ensemble des bénévoles à la rentrée afin d'échanger, de donner les grandes orientations de l'association pour l'année à venir.</p> <p>Je suis déléguée pour l'antenne de Bordeaux par le siège pour le prix de la créatrice 2017. J'ai dû contacter par mail : l'ensemble des femmes accompagnées en CE depuis 2009, faire les relances, appeler pour les rassurer et les encourager à participer. J'ai réalisé une réunion d'information pour présenter le prix à celles qui étaient intéressés.</p> <p>Il y a un dossier à fournir avant le 31 août donc je corrige les dossiers et j'apporte des modifications pour chacune des participantes au prix.</p> <p>Je m'occupe de la refonte du dispositif MPC (Motivées Pour Créer), dédié aux femmes en CE à Bordeaux car celui-ci s'étalait sur 8 mois alors qu'il doit être inférieur à 3 mois pour apporter des résultats probants. Il faut donc réorganiser l'agenda, trouver les intervenants pour chacune des étapes du dispositif et mettre en place le planning</p>
--	---

	<p>global.</p> <p>Je dois réaliser une réunion d'information à ce sujet et sélectionner les candidates qui ont le profil pour faire partie du dispositif pour septembre 2017.</p> <p>J'organise toutes les deux à trois semaines des cafés réseaux au sein des locaux à Bordeaux avec une quinzaine de participantes à chaque fois.</p> <p>Je dois donc veiller à faire un réassort des produits manquants (café, sopalin, cartouches d'encre,...).</p>
--	---

« COMMUNICATION ET PARTENARIATS »

Missions	Réalizations concrètes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ M7. Cartographier l'écosystème de l'antenne de Bordeaux : partenaires privés et publics, réseaux associatifs. ✓ M8. Communication externe auprès des partenaires, associations, grand public. ✓ M9. Travailler et renforcer la collecte d'offres d'emplois à destination des femmes accompagnées par l'antenne de Bordeaux. ✓ M10. Participations et interventions lors de forums, salons et conférences ✓ M11. Participation à la rédaction de la Newsletter de Force Femmes 	<p>Je réalise un tableau Excel avec sur les cabinets de recrutement à Bordeaux et ceux partenaires d'A Compétence Egale afin de les contacter pour mettre en place des collaborations.</p> <p>Je vais envoyer durant l'été des courriers « formels » avec le rapport annuel à destination d'entreprises et de partenaires potentiels pour leur faire connaître l'association et l'antenne de bordeaux dans le but de créer des nouveaux partenariats.</p> <p><u>Partenariat 1 : Groupe PICHET</u> J'ai rencontré la directrice des ressources humaines et la responsable des ressources humaines du groupe immobilier PICHET (2^{ème} employeur girondin). La directrice va prendre une personne en suivi et la responsable va animer un atelier par mois sur des thématiques variées. Ce nouveau partenariat mis en place va nous permettre également d'avoir accès aux offres d'emploi du groupe car chaque mois elles vont m'envoyer les offres d'emplois et je vais soumettre des profils Force Femmes.</p> <p>Cette perspective va nous permettre d'accroître la collecte d'offres d'emplois localement.</p>

Partenariat 2 : Carrefour Grand Sud-Ouest

J'ai rencontré la directrice des ressources humaines de chez Carrefour Sud-Ouest afin de créer un partenariat avec du mécénat de compétences mais aussi renforcer la collecte d'offres d'emploi.

Le mécénat de compétences va être porté sur les suivis individuels et sur des ateliers collectifs.

Pour la rentrée prochaine, Carrefour France offre à l'association Force Femmes un pack pour la rentrée pour les 2 000 personnes accompagnées.

Partenariat 3 : Cabinet LEXAN

Je vais rencontrer en Septembre la responsable du cabinet LEXAN spécialisé en Digital Business sur Bordeaux afin de développer un partenariat permettant d'accroître la digitalisation et apporter une aide aux femmes accompagnées qui sont frileuses quant à cette idée.

Partenariat 4 : l'ADIE

J'ai rencontré une conseillère de l'ADIE qui nous offre de partager aux événements de l'ADIE qui concerne les créatrices d'entreprise, de proposer des ateliers au sein des locaux de Force Femmes, d'accompagner et d'étudier les dossiers des créatrices qui le souhaitent pour obtenir un financement type micro-crédit.

Evènement 1 : Forum des Acteurs Associatifs de l'Emploi - 7 septembre

L'association Force Femmes fera partie des 15 associations présentes au forum qui se tient à Bordeaux Mériadeck et qui attire chaque année 500 à 700 personnes.

Il est organisé par la Maire et la Maison de l'Emploi. C'est la 3^{ème} édition.

Le forum va permettre de rencontrer des associations de proximité, de présenter les aides apportées par Force Femmes et de proposer du bénévolat.

Il s'adresse principalement aux chercheurs d'emploi cadres et seniors.

	<p><u>Evènement 2 : Forum ELLE ACTIVE – 28 septembre</u> J'ai été invitée par une journaliste du magazine féminin ELLE pour participer à ce forum dédié à l'emploi et aux femmes. Il se tiendra dans les locaux de la mairie, c'est la deuxième édition à Bordeaux. Il s'adresse uniquement aux lectrices du magazine ELLE. Le forum est sur le thème : « Comment travailleront les femmes de demain ? » La participation de Force Femmes va consister à présenter l'association et ses missions et échanger sur ses activités.</p> <p><u>Evènement 3 : Semaine Objectif Emploi à Mérignac (33) – 17 octobre</u> J'ai été invitée par la chargée de projets de l'ADSI à participer à une après-midi dédiée aux séniors. Nous avons eu déjà deux réunions qui ont abouti à l'organisation de cette intervention. Je ferai partie des 4 intervenants (Pôle Emploi, APEC, ADSI et Force Femmes) de la table ronde avec pour thématique « Séniors : les clés du retour à l'emploi ». Je vais intervenir devant 100 personnes et je vais échanger avec l'ensemble de la salle. A la suite, chaque intervenant aura un stand dédié pour échanger et expliquer son action.</p>
--	---

En effet, il m'apparaissait intéressant de présenter les missions et les actions que je réalisais depuis que ma mission de stage n'était plus basée sur le développement territorial (national) mais sur les missions liées aux nouvelles fonctions que j'ai accepté de prendre en qualité de coordinatrice.

Dans cette partie qui concernait le développement national et local, nous avons pu souligner l'ensemble des enjeux au niveau national avec la réalisation de l'étude de déploiement qui doit permettre de prioriser la création des antennes dans les neuf villes envisagées.

Les enjeux sont également importants à l'échelon local pour Bordeaux à travers les deux grandes missions qui me sont fixées.

Nous allons à présent voir quels sont les axes d'amélioration qui permettront de pérenniser l'association Force Femmes pour les années à venir.

III. PERENNISER – LES TROIS ENJEUX

La question se pose pour n'importe quelle structure à savoir comment on peut réussir à pérenniser l'hégémonie de celle-ci ?

Pour Force Femmes, je vais travailler sur trois grands enjeux qui sont :

- le réseau de bénévoles
- les partenaires financiers et non financiers
- le développement de nouvelles antennes

Pour ces trois enjeux, je vais donner des pistes de réflexion, des axes d'amélioration qui peuvent permettre de pérenniser la structure.

III.1 Comment pérenniser et développer le réseau de bénévoles ?

L'association Force Femmes comme vu précédemment fonctionne grâce à son réseau de bénévoles experts présents dans les 11 antennes.

Sans ce réseau, l'association ne pourrait mener à bien son action et répondre indirectement aux exigences qui lui sont fixées.

Comme vu dans la première grande partie de ce mémoire, le bénévolat a fortement évolué ces dernières années. Il est devenu de plus en plus ponctuel, c'est-à-dire que les bénévoles n'ont pas beaucoup de temps à allouer aux associations.

Les bénévoles ne font pas pour la plupart du bénévolat de façon désintéressé mais plutôt intéressé.

C'est là qu'il faut intervenir en trouvant un moyen de fidéliser les bénévoles et d'arriver à une entente donnant-donnant pour que chacune des parties soit satisfaite.

Pour fidéliser le réseau de bénévoles, il faudrait peut-être mettre en place une grande manifestation à Paris rassemblant l'ensemble des bénévoles en France autour d'une journée, d'une soirée afin de créer du lien et de les valoriser.

Cependant les couts affiliés à ce type d'événements seraient beaucoup trop importants à supporter pour l'association. Il faudrait donc réaliser peut-être plus régulièrement des rencontres entre les bénévoles d'une même antenne avec la remise de cadeaux Force Femmes (par exemple).

Le fait de faire des rencontres plus régulières créerait une cohésion d'équipe et un sentiment d'appartenance fort à l'association.

On pourrait également mettre en place des assemblées ou des groupes de paroles entre bénévoles afin qu'ils puissent échanger et faire remonter des idées, des suggestions auprès du siège pour améliorer certains éléments de l'accompagnement. On pourrait réaliser ceci sous forme d'une boîte à idées (partagée et anonyme).

Cette démarche sera un facteur de valorisation pour les bénévoles qui pourraient participer « réellement » à la vie de la structure Force Femmes.

On pourrait également proposer des bilans (non formels) avec la coordinatrice ou la déléguée d'antenne à 6 mois d'accompagnement qu'il soit individuel, collectif ou les deux. Ce bilan permettrait de savoir où en est le bénévole, ses motivations, ses aspirations pour la suite,...

En fait, l'idée est de mieux connaître le bénévole pour l'accompagner et le fidéliser à l'association.

C'est en ce sens qu'il est primordial que le bénévole se sente accompagné, soutenu et soit totalement intégré à la structure pour s'assurer de sa fidélisation.

III.2 Comment trouver de nouveaux partenaires ?

Dans la première partie ce mémoire, nous avons mis en exergue l'impact que la crise économique avait vu et ceux sur toutes les structures qu'elles soient associatives ou non.

Concernant les associations et celles plus particulièrement du secteur de l'emploi, il y a eu une autre crise celle de l'emploi. Les deux conséquences sont une augmentation du nombre de bénéficiaires et la perte de certains partenaires financiers.

Pour palier à cette éventualité, il faut également opérer tout un travail de fond auprès des partenaires actuels de l'association : en les associant aux événements, en les sollicitant (intérêt pour eux), en mettant en avance les avantages fiscaux possibles,...

Le plus difficile est de trouver de nouveaux partenariats qui soient sensibles aux questions des seniors, des femmes et de l'emploi.

Le plus simple est de faire fonctionner le réseau qu'il soit professionnel, personnel afin de faire parler de l'association et de poser des jalons en soulignant tous les intérêts à être partenaire.

Il faut également mettre en avant que la participation financière n'est pas la seule chose dont à besoin l'association. Le mécénat de compétences est tout autant intéressant pour la structure car elle permet aux salariés du partenaire de varier leurs missions et de se sentir « utiles » car c'est le cas, ils aident vraiment les femmes accompagnées par Force Femmes.

On pourrait organiser des rencontres également et remercier ces partenaires autour de petits-déjeunes de structures par exemple. Par ailleurs, les partenaires sollicités pourraient rencontrer d'autres acteurs afin de créer du réseau par exemple.

Effectivement, il est possible également de les solliciter directement en leur demandant un soutien quelque qu'il soit mais cela prend du temps entre l'envoi du courrier, les relances,...

Trouver des axes d'amélioration pour cet axe n'est pas simple car les partenaires nationaux (grands groupes) sont difficilement approchables à moins d'avoir été recommandé par le réseau. C'est une question à murir.

III.3 Comment développer le réseau d'antennes Force Femmes ?

Un des enjeux majeurs est de mailler le territoire pour que toute personne désireuse d'être accompagnée par Force Femmes puisse trouver une structure à moins de 100 km de chez elle.

Le fait de développer et d'ouvrir de nouvelles antennes est compliqué puisqu'il faut savoir où et pourquoi il y a des besoins à couvrir à tel endroit.

L'étude de déploiement que j'ai réalisé durant mon stage va permettre d'avoir une première vision des territoires envisagés et de se positionner en fonction des opportunités qui se créeront naturellement (réseaux de connaissances, d'entreprises partenaires,...).

Il faut en effet au préalable mener une étude de fond et rencontrer les élus locaux pour mieux cerner les besoins du territoire et voir s'il est légitime de s'y implanter.

Il faut valoriser l'action de Force Femmes et montrer son importance et ses résultats. C'est aussi un moyen d'obtenir des financements locaux : on montre qu'il y a un réel besoin concernant la population au chômage qui correspond aux critères Force Femmes et qu'il n'y a aucun acteur réel qui y répond.

La place pour Force Femmes dans le paysage local va forcément se créer.

En amont, on pourrait très bien soumettre un questionnaire professionnel via un formulaire Google form auprès des personnes accompagnées par Pôle Emploi localement pour mieux comprendre les besoins en vue de s'implanter.

Il faudrait également mener une veille informationnelle des salons, des forums dédiés à l'emploi, aux seniors, aux femmes où Force Femmes pourrait parfaitement intervenir et présenter son action. S'il y a du passage et que c'est concluant cela pourrait venir appuyer son impact positif et légitimer sa place.

Les solutions pour promouvoir l'implantation de l'association donc son déploiement territorial sont relativement compliquées à mettre en exergue car il faut qu'elle se fasse connaître, qu'elle estime les besoins avant de pouvoir s'y implanter : cela peut représenter un travail long et coûteux.

Ces trois grands enjeux qui vont permettre d'assurer la pérennité de l'association Force Femmes sont relativement complexes et ils méritent d'être réfléchis en profondeur et d'être réellement muris.

CONCLUSION

L'objectif de l'ensemble de cet exposé était de répondre à la problématique suivante : à la suite d'une crise économique et sociale, comment une association d'envergure nationale peut-elle se développer ? Le cas de l'association Force Femmes.

La crise économique comme nous l'avons vu a été sans précédent et elle a été corolaire d'une crise sociale assortie d'une crise de l'emploi.

Les conséquences ont été désastreuses sous toutes les facettes de l'économie et de l'emploi en France. Les associations ont été en effet particulièrement impactées par cette cacophonie générale.

Les conséquences naturelles de cette crise ont été une augmentation des bénéficiaires donc une gestion de la demande à opérer et la perte de partenaires donc une recherche à mener pour conquérir et séduire de nouveaux partenaires.

L'association Force Femmes a été l'objet d'étude de ce mémoire, elle est une structure d'envergure nationale et a dû également affronter la crise et ses conséquences en 2008.

Pourtant, elle est toujours debout. Elle a réussi à se maintenir à flot et elle a persisté contre les difficultés auxquelles elle a été à de nombreuses reprises confrontée.

L'association est en effet une structure unique en France, elle propose un accompagnement aux femmes seniors vers un retour à l'emploi salarié ou vers la création de leur entreprise.

Forte de cet engagement depuis douze ans, elle a la chance de s'appuyer sur un réseau de bénévoles experts qui la soutiennent dans son action au quotidien.

Elle a compris que pour survivre il fallait qu'elle dispose d'un développement aux multiples facettes. Elle a donc travaillé à informer et à communiquer auprès du grand public sur son action mais également en interne pour accroître la fidélisation de ces 700 bénévoles qui sont acteurs sans précédent de son action.

Mais là n'est pas la seule chose qu'elle a réussi à mettre en place : elle s'est assurée que son action soit financée mais aussi qu'elle puisse disposer de partenaires non financiers assimilés à des prescripteurs, à des mécènes,...

C'est sans nul doute que sans leur présence l'association ne sera plus existante car ils offrent un soutien très important à l'association et lui permettent de réaliser de grandes choses chaque jour et de venir en aide à toutes ces femmes.

Grâce aux soutiens des bénévoles et des partenaires, l'association peut accroître son développement et ouvrir de nouvelles antennes mais cela n'est malheureusement pas sans certaines contraintes et difficultés.

Il lui faut asseoir sa position territoriale dans les antennes où elle est déjà présente mais aussi répondre à un de ces grands objectifs qui est de mailler l'ensemble du territoire national et ce à horizon 5 ans.

L'antenne Bordelaise en fait partie et elle est à développer. Le fait d'avoir travaillé à une étude de déploiement va concourir à prioriser certaines villes pour l'ouverture des futures antennes Force Femmes.

En effet l'association est en permanence confrontée à trois grands enjeux qui sont d'assurer la pérennité de son réseau de bénévoles, de trouver de nouveaux partenaires et de développer son réseau d'antennes. Ces trois enjeux ont trouvé quelques réponses mais il faudra sans cesse se poser les bonnes questions pour pouvoir réussir à pérenniser la structure.

Force Femmes est actrice au quotidien de son action et malgré les freins, aujourd'hui plus que jamais elle est présente et forte.

BIBLIOGRAPHIE / SITOGTRAPHIE

Les études et les enquêtes :

1. Mélanie Bazoge – Cécile Bazin – Marie Duros – Guillaume Prevostat – Jacques Malet (Septembre 2015), « Les associations en Aquitaine : repères et chiffres clés » - Recherches & Solidarités
2. Jean Bastide (Mars 2012), « L’avenir des associations : freins et leviers » - La tribune Fonda
3. Direction Départementale de la Cohésion Sociale (Janvier 2011), « Les chiffres clés de la vie associative en Gironde » - Préfecture de la Gironde
4. Jean-Pierre Duport (Mars 2012), « L’avenir des associations : risques et opportunités » - La tribune Fonda
5. Bastien Engelbach - Jean-Pierre Jaslin - Pierre Vanlerenberghe (Juin 2015), « L’avenir des modèles socio-économiques des associations » - La Fonda
6. Le collectif Faire Ensemble 2020 (Juin 2012), « Associations et Territoires » - La tribune Fonda
7. Le collectif Faire Ensemble 2020 (Juin 2012), « Associations et Economie » - La tribune Fonda
8. Jacqueline Mengin – Viviane Tchernonog (Juin 2013), « Questions d’avenir pour les associations » - La tribune Fonda
9. Viviane Tchernonog – Jean-Pierre Vercamer (Octobre 2012), « Les associations entre mutations et crise économique – Etat des difficultés » - Enquête Deloitte
10. Viviane Tchernonog (2013), « Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions » - ADDES – Fondation du Crédit Coopératif
11. Pierre-François Gouiffès (Septembre 2014), Les huit conséquences désastreuses de la crise de 2008 sur la France, La Tribune
12. Jean-Philippe Vincent (Janvier 2011), La lettre – Impact de la crise sur l’emploi et les salaires en France, site du Gouvernement
13. Lucile Chevalier (Septembre 2012), Les conséquences de la crise sur le marché du travail, emploi.pro.fr
14. Yvan Barel (Février 2016), Crise de l’emploi ou crise du travail ? Ouest-France
15. Marie Dancer (Février 2017), En 2016, la France a créé autant d’emplois qu’avant la crise, La Croix

16. Pierre Breteau (Mars 2017) Chômage : les zones déjà en difficulté plus fortement touchées par la crise de 2008 que les autres, Le Monde

17. Alexandre Mirlicourtois (Août 2016) 25 ans d'évolution de l'emploi, La Tribune

18. Stanley (Avril 2014) Crise de 2008.. Histoire et conséquences et le pire est à venir, Agoravox

19. Marine Rabreau (Janvier 2016), 30 ans de chômage de masse en France.. Pourquoi ? Le Figaro

20. Joel Plantet (Juin 2005), La précarisation de la société inquiète davantage les réseaux associatifs que les pouvoirs publics, Lien Social

Les rapports :

21. OCDE : La situation de la France –Perspective de l'emploi 2017 – Juin 2017

22. INSEE : La France et son portrait social – Janvier 2017

23. INSEE – DARES : Emploi, chômage et population active en 2016 – Juillet 2017

24. POLE EMPLOI : Enquête BMO : Les employeurs prévoient de recruter en 2017 – Avril 2017

25. APEC : Les cadres séniors : recrutement et intégration en entreprise – Mars 2017

Les autres textes :

DLA, France Active, l'Europe s'engage en France (Novembre 2015), « L'acte III de la décentralisation : décryptage et impacts pour les associations »

Les documents internes à la structure :

26. Le bilan comptable

27. Le budget prévisionnel 2017

28. La publication au Journal Officiel

29. Les statuts

30. Les rapports annuels depuis 2013

31. Le guide du retour à l'emploi

32. Le guide de la création d'entreprise

33. Ensemble des documents internes