

Mutualiser... pour sauver les associations ?



Aujourd'hui les associations sont en permanence invitées à mutualiser, à créer des alliances, afin de faire face aux difficultés économiques qu'elles connaissent. Mais les associations n'ont pas attendu la baisse significative des ressources publiques pour coopérer et mutualiser. Nous invitons les lecteurs d'Échange à faire un tour d'horizon de ce qu'est la mutualisation des associations dans les Hautes-Alpes, afin de proposer des clés pour engager des coopérations à venir.

La coopération : un état d'esprit

Les associations ont parfaitement pris conscience depuis plusieurs années de la nécessité de trouver des sources de financement « hybrides » et de faire « appel à la générosité ». Par ailleurs, la mutualisation des moyens entre associations est un concept qui fait fureur chez certains décideurs politiques et fonctionnaires en charge de la politique associative. Or, quand ils entendent parler de « mutualisation », la plupart des dirigeants associatifs dégainent leur revolver. Ils craignent que, sous couvert de synergies ou de partage plus équitable des moyens, on leur « pique » un animateur ou un créneau horaire dans la salle municipale.

La mutualisation est effectivement trop souvent synonyme d'une réduction des moyens, dans le cadre des politiques de maîtrise du budget municipal. **Or, la mutualisation ne se décrète pas, c'est un état d'esprit qui se cultive.** C'est en favorisant le dialogue et la rencontre

entre structures associatives que l'on peut imaginer que des coopérations se créent. Les mutualisations les plus avancées viennent le plus souvent de la base : elles émergent de manière assez spontanée des associations elles-mêmes qui se rencontrent et trouvent un intérêt à travailler ensemble.

Si de nombreuses associations doivent encore réfléchir aux moyens de diversifier leurs financements, cela doit se faire avec l'objectif d'une autonomie accrue et la volonté de conserver le sens du projet associatif. La coopération et la mutualisation sont des solutions concrètes que le mouvement associatif pratique depuis de nombreuses années, l'ADN de la loi 1901 étant d'ailleurs le regroupement de personnes dans un projet commun.

Mutualisation et coopération : de quoi parle t-on ?

Le terme de coopération se définit comme le fait de travailler ensemble dans le même but en se répartissant les tâches et les rôles de façon à ce que chaque action contribue au produit final. Les termes « mutualisation », « mutualité », décrivent des « formes volontaires de prévoyance par lesquelles les membres d'un groupe, moyennant le seul paiement d'une cotisation, s'assurent réciproquement contre certains risques ou se promettent certaines prestations ».

Le principe de mutualisation retenu ici repose en effet non seulement sur le volontariat mais aussi sur la volonté effective d'être partie prenante de ce qui se construit.

“ C'est en favorisant le dialogue et la rencontre entre structures associatives que l'on peut imaginer que des coopérations se créent ”

La coopération et la mutualisation sont donc envisagées comme une synergie entre des associations mettant en commun des moyens techniques ou humains.

Chaque structure en tire bénéfice sans que cela se fasse aux dépens des unes ou des autres. Il s'agit donc d'une démarche pragmatique et volontariste fondée sur des intentions, des besoins partagés ou complémentaires, une culture commune, des conditions préalables d'engagement clairement définies, permettant la production d'une valeur ajoutée lisible dans le fonctionnement quotidien des structures concernées.

Quelles sont les formes possibles ?

La coopération/mutualisation peut être informelle lorsqu'il s'agit d'échanger des idées, des réflexions ou des pratiques. Elle peut se formaliser conventionnellement sur une durée donnée lorsqu'il s'agit par exemple d'échanger ponctuellement des services, des actions, des équipements...

Elle peut être plus profonde et aboutir à la création d'une nouvelle structure juridique lorsqu'il s'agit de fédérer les parties prenantes entre elles dans le moyen et long terme : mutualisation d'emploi, de projets, de moyens, de compétences ...

La mutualisation dans les Hautes-Alpes

Dans les Hautes-Alpes, les associations sont très inventives quand il s'agit de coopérer. Est-ce la géographie, l'histoire du territoire qui ont généré ces solidarités inter associatives ? Toujours est-il que des coopérations exemplaires existent dans notre département. Des associations mènent des actions depuis plus de 20 ans pour mutualiser du matériel, animer un réseau.

L'Association Culturelle, Sociale et Sportive du Queyras (ACSSQ) propose un « pôle ressource », qui a été créé il y a une vingtaine d'années, dans le but de répondre aux besoins matériels et techniques des associations qui organisent des événements autour du spectacle vivant. Il s'inscrit dans une volonté de maintenir les services sur nos territoires. Il s'agit d'un secteur entièrement dédié à la technique de l'événementiel, possédant son propre matériel (son, lumière, tente...) ainsi que

des techniciens compétents pouvant vous épauler lors de vos manifestations. Ce matériel est disponible à la location pour les associations et les particuliers à des prix très compétitifs.

Le Centre de Ressource des Hauts Pays Alps a été conçu sur la même idée : « il y a 34 ans, quelques militants ont eu une idée simple et ingénieuse : mutualiser les moyens sur le territoire pour offrir à tous des services jusqu'alors hors de portée pour un grand nombre d'acteurs. Aujourd'hui, notre association fédère un réseau de 150 associations, et contribue à renforcer le dynamisme culturel du territoire, en mettant à disposition de nos adhérents les moyens techniques nécessaires à la réalisation de leurs projets. Le Centre de Ressources des Hauts Pays Alps est aujourd'hui une initiative qui reste exemplaire et indispensable pour le dynamisme du territoire, dont la mission est simple : offrir aux associations, collectivités et habitants du milieu rural autant de moyens que ceux disponibles en aire urbaine pour favoriser l'accès à la culture, l'expression artistique et citoyenne ».

De nouvelles formes de mutualisations voient le jour, c'est le cas de l'association **QUAI 9** à Briançon. Cette association anime un espace de travail collaboratif dit de « co-working », qui permet à des entrepreneurs et associations des arts visuels de mettre en commun des locaux, du matériel, mais est aussi un lieu d'échanges.

Le groupement d'employeurs, une solution solide pour les associations.

Le groupement d'employeurs (G.E) est une structure ad hoc, réunissant différents employeurs qui font le choix de partager des salariés qu'ils n'auraient pas nécessairement la possibilité d'embaucher seuls. Le G.E permet une mutualisation des différents temps partiels proposés par les employeurs membres, offrant ainsi aux salariés un temps de travail complet. Concrètement, un salarié peut être amené, lors d'une même semaine, à travailler cinq heures dans une structure, dix heures dans une autre, quinze heures dans une autre et encore cinq heures dans une dernière structure. L'enjeu consiste à offrir aux salariés des postes de travail stables (les G.E ont pour objectif de proposer des CDI), tout en s'adaptant aux besoins des structures adhérentes. Ces groupements se créent souvent pour les besoins administratifs et comptables des associations, mais aussi dans le domaine du sport et de l'animation socio-culturelle.

Comment mutualiser ?

Quels sont les fondements de la démarche ? Accepter de gérer du désordre : s'appuyer sur une équipe dédiée. Considérons un instant le travail de coopération et de mutualisation comme un acte de création.

QUE PEUT ON MUTUALISER ?

- De l'emploi : création d'un poste partagé de secrétariat, de comptable, de chargé de communication...
- Des réflexions et des pratiques : groupes d'échanges de pratiques, journées thématiques, rencontres professionnelles...
- Des moyens techniques : Espaces de travail et d'activités, matériels techniques ou bureautique, logiciels...
- De la formation et des savoirs : Échange de savoir, formations entre membres, formations pour les membres, les bénévoles...
- De l'information et des ressources : supports de communications internes et externes, sites internet mutualisés, centres de ressources, publications...
- Des moyens d'action : lobbying, économies d'échelle, fonds de solidarité financière...
- Des publics et des bénéficiaires : programmation commune, diversification d'une offre (culturelle par exemple).

QUELS AVANTAGES A MUTUALISER ?

- * Mutualiser une activité exercée par des bénévoles peut permettre de la **professionnaliser**.
- * Mutualiser une activité exercée par des salariés dont ce n'est pas le métier ni le domaine de compétence principal permet une amélioration de la qualité du travail, mais aussi des gains de temps (chacun travaille là où il est le plus efficace).
- * Mutualiser une compétence et consolider l'emploi qui y est lié (gestion, comptabilité, diffusion,...) : votre structure dispose d'un personnel particulièrement qualifié mais ne peut lui garantir un contrat de travail à plein temps, mutualiser ce poste peut permettre de le consolider entre plusieurs structures et donc **conduire au maintien de cette compétence dans votre association**.
- * Mutualiser des équipements peut améliorer la qualité des productions et le confort de travail.

Coopérer ou mutualiser permet donc

- * de favoriser les collaborations,
- * d'échanger, de dialoguer,
- * de libérer du temps,
- * de maintenir une compétence/un poste à temps partiel dans votre structure,
- * de diminuer des risques,
- * d'améliorer la qualité d'un service, d'une production, d'une diffusion,
- * de diminuer des délais de production,
- * de professionnaliser et consolider une activité...,
- * de réduire ou de partager des coûts...,
- * de renforcer sa notoriété, de peser plus lourd...

Il s'agit d'une nébuleuse d'interactions entre des personnes, des instances, des informations, des décisions, des ressources, des objectifs ... En ce sens, la démarche de coopération/mutualisation est un système vivant qui présente, par nature, un caractère non maîtrisable. **Il convient donc de l'animer, l'évaluer et la réguler tout au long de son élaboration et de sa mise en œuvre.** C'est la conduite et l'animation du travail qui crée de l'ordre, développe des fonctions au fur et à mesure des besoins nés du désordre et de la complexité. Cette réalité impose donc la présence d'une équipe, d'un porteur spécifiquement dédié au soutien de l'élaboration et de la réalisation du projet de coopération/mutualisation.

La constitution de coopération nécessite des questionnements individuels et collectifs :

- **Quelle est la situation de notre structure ? Quels sont nos besoins ?**
- **Pouvons-nous travailler ensemble (projet et philosophie proche) ?**
- **Existe t-il des activités que nous pouvons partager (nature de la coopération) ?**

Une fois ces questions déterminées au sein de chaque association et de façon collective, une mutualisation peut voir le jour.

La mutualisation comporte aussi des inconvénients !

La coopération permet de :

- De diminuer des coûts individuels par la mise en commun, **MAIS** peut augmenter les coûts de structure liés à la gestion du réseau, des partenariats, des collaborations

- D'augmenter l'efficacité fonctionnelle de l'ensemble **MAIS** peut complexifier les enjeux relationnels et les besoins organisationnels au regard de l'accroissement du nombre d'acteurs autour d'un projet unique.
- D'accroître la représentativité collective **MAIS** peut réduire les capacités de représentation individuelle.
- D'offrir la possibilité de s'appuyer sur des ressources partagées **MAIS** peut créer des situations d'iniquité entre les membres quant à leur accessibilité à ces ressources et à leur financement.

La mutualisation doit se traduire pour chaque association concernée par un progrès, une augmentation de son "confort" de fonctionnement. Les dirigeants doivent y voir des bénéfices clairs et nets, et non la perspective d'une réduction de leurs moyens ou de leur autonomie.

Alors, on y va ?

La mutualisation ne doit pas être une politique de restrictions qui ne dit pas son nom. Il ne faut pas oublier que cette démarche n'est pas naturelle pour la plupart des associations qui sont habituées à travailler seules et sont très suspicieuses vis-à-vis de tout ce qui pourrait remettre en cause leur autonomie. La mutualisation ne se décrète pas, c'est un état d'esprit qui se cultive.

L'exhortation à mutualiser est en général parfaitement stérile. La coopération entre structures et la recherche de synergies ne sont pas naturelles chez les associations de proximité ; au contraire, elles effraient. Devant une certaine inertie des structures, les élus et fonctionnaires peuvent être tentés d'imposer la démarche "par le haut", en court-circuitant la concertation et en imposant de nouveaux modes de fonctionnement.

La tâche prioritaire des équipes chargées de piloter ces processus consiste bien à favoriser le dialogue et la rencontre entre les structures, le plus souvent sur une base sectorielle. Par exemple, un forum des associations culturelles donnant une large place à la présentation des programmes des différentes associations peut être efficace pour faire émerger des synergies.

D'une manière plus générale, **la réussite des processus de mutualisation est plutôt liée à un contexte porteur et favorable mis en place par les collectifs d'associations et les pouvoirs publics que par des projets collectifs qu'ils s'épuisent à impulser.** Autre élément fondamental, les structures qui jouent le jeu doivent bénéficier d'une "plus-value" bien concrète.

Aurélien Couëdic

Sources

« Mutualisation de moyens : vous avez dit groupement » ?

Associathèque – mai 2014
www.associathèque.fr

« Associations culturelles, coopérer et mutualiser. Expériences et repères »
Conseil Général de Gironde.

« Mutualisation entre associations : quelques conseils pour réussir » par
Laurent Samuel – Association1901.fr -
Mars 2016

TRAIT D'UNION

Contactez les structures ressources pour mutualiser et coopérer dans les Hautes Alpes :

ADSCB – Pays Briançonnais :
collectif d'associations, mutualisation et échanges de pratiques, accompagnement aux projets de coopération.
adscb@free.fr

ADELHA – Gap et Hautes Alpes :
fédération d'associations, mutualisation et échanges de pratiques, accompagnement aux projets de coopération.
adelha05@laligue-alpesdusud.org

Centre de Ressources des Hauts Pays Alpains - Veynes :
mutualisation de matériel pour événements culturels.
accueil@centre-de-ressources.fr

Groupement d'employeurs SERVA -

Briançon :
gestion comptable associative
ge-serva@wanadoo.fr

MJC centre social du Briançonnais - Briançon :
mutualisation de matériel et de locaux pour les associations
mjc.brianconnais@wanadoo.fr

Acousmie – Montmaur :
Soutien et accompagnement technique aux initiatives artistiques et culturelles locales
acousmie@gmail.com

ACSSQ - Queyras :
mutualisation de matériel pour événements culturels, accompagnement aux projets de coopération.
pole.ressource.acssq@queyras.org

UDESS – Gap / Hautes Alpes :
groupes de travail sur les enjeux de la mutualisation dans le département
udess05@udess05.org



Economie Sociale et Solidaire

Enquête Dirigeants Associatifs

L'enquête annuelle de Recherches et Solidarités auprès des dirigeants associatifs est en ligne !

Elle invite les responsables associatifs à s'exprimer sur leur vécu et leur ressenti aujourd'hui...

Depuis 2008, l'équipe et les experts de Recherches & Solidarités interrogent chaque année plusieurs milliers de responsables associatifs. Les résultats de ces enquêtes constituent des repères précieux pour tous ceux qui s'intéressent à la vie associative.

L'édition 2016 de cette enquête auprès des responsables associatifs vient d'être lancée. Elle invite les responsables associatifs à s'exprimer sur leur vécu et leur ressenti aujourd'hui.

Trois nouvelles parties complètent cette enquête annuelle :

- sur l'appropriation des outils nu-

mériques (en partenariat avec ADB Solidatech),

- sur un projet de plateforme porté par la MACIF
- et sur les coopérations associations – entreprises (en partenariat avec le Rameau).

Le questionnaire est en ligne, si vous êtes un dirigeant associatif, vous êtes chaleureusement invités à répondre :

<http://enquetesv2.recherches-solidarites.org...>



« Prix pour l'emploi de qualité – mon asso s'engage » édition 2016.

Fort du succès de l'édition 2015, Le Mouvement associatif lance la deuxième édition du « **Prix pour l'emploi de qualité - Mon asso s'engage !** »
lundi 9 mai 2016.

Organisé en partenariat avec la mutuelle CHORUM, le FONJEP, l'UDES, et avec le soutien de Juris associations, ce prix récompensera les associations employeuses ayant développé des actions visant à améliorer la qualité de vie au travail de leurs salariés.

Les lauréats bénéficieront d'une dotation allant de 4 000€ à 6 000€ pour renforcer leur action.

Les associations souhaitant participer ont jusqu'au 8 juillet 2016 pour envoyer leur dossier de candidature.

L'ensemble des informations relatives au Prix, notamment les bonnes pratiques identifiées à l'occasion de l'édition 2015 sont consultables sur le site du Prix :

www.prix-emploi-qualite.org.

Contact presse :
Marion Boinot / 01.40.36.90.10
prix@lemouvementassociatif.org