

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 2015-2016

**Comment se développer dans un contexte de
diminution des subventions publiques ?
Le cas de l'association L'Atelier Remuménage.**

Mémoire de Master 1
Présenté et soutenu le 4 juillet 2016

Par Anne-Cécile BANOS



Professionnel : Cécile LEMIRE
Coordinatrice à l'Atelier Remuménage
Bordeaux

Enseignant-conseil : Eric BIDET
Maître de conférences
Le Mans

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont :

A ma tutrice professionnelle Cécile LEMIRE,
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 L'Atelier Remuménage à Bordeaux :
Wiame BENYACHOU, Mireille TISSANDIER, Sandrine LONGLADE, Sylvie DI MERCURIO-ANDRIEN, Simon GUIROY, Damien MEDINA, ...
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 première année de master...

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	1-3
-------------------	-----

PREMIERE PARTIE : La diminution des subventions publiques et ses conséquences

<u>I. L'Etat des lieux lié à la baisse des subventions publiques.....</u>	<u>4-13</u>
---	-------------

<u>I.1. Au niveau national.....</u>	<u>4-7</u>
-------------------------------------	------------

I.1.1. Les créations d'associations en France

I.1.2. Le travail bénévole en France

I.1.3. Le budget moyen des associations en France

<u>I.2. Au niveau régional.....</u>	<u>7-10</u>
-------------------------------------	-------------

I.2.1. Les créations d'associations en Aquitaine

I.2.2. L'emploi dans les associations en Aquitaine

I.2.3. Les associations en activité et le bénévolat en Aquitaine

<u>I.3. Au niveau local.....</u>	<u>10-13</u>
----------------------------------	--------------

I.3.1. Le paysage associatif en Gironde

I.3.2. L'emploi dans les associations en Gironde

I.3.3. La place du secteur associatif en Gironde

<u>II. Les conséquences de ces diminutions sur les associations.....</u>	<u>10-21</u>
--	--------------

<u>II.1. Les associations entre mutations et crise économique.....</u>	<u>14-16</u>
--	--------------

II.1.1 Les principales difficultés rencontrées par les associations

II.1.2 Le poids économique des associations

II.1.3 Les ressources des associations : financement public et financement privé

<u>II.2. L'avenir des modèles socio-économiques des associations.....</u>	<u>16-19</u>
---	--------------

II.2.1 La contextualisation de la baisse des subventions publiques pour les associations

II.2.2 Les principales tendances qui impactent le modèle socio-économique des associations

<u>II.3. Les risques et les opportunités – Les freins et les leviers.....</u>	<u>19-21</u>
---	--------------

II.3.1. Les risques et les opportunités

II.3.2. Les freins et les leviers

<u>III. Le cas de l'association L'Atelier Remuménage.....</u>	<u>21-30</u>
---	--------------

<u>III.1. Qui est-elle.....</u>	<u>21-24</u>
---------------------------------	--------------

III.1.1 L'histoire de l'association

III.1.2 Les modalités de gouvernance et la vie associative

III.1.3 Les activités de l'association

III.1.4 L'association en chiffres

<u>III.2. Une double vocation sociale.....</u>	<u>24-28</u>
--	--------------

III.2.1. Les salariés de l'Atelier Chantier d'Insertion

III.2.2 Les bénéficiaires et les usagers de l'association

<u>III.3. Axes de réflexion autour de la matrice SWOT.....</u>	<u>29-30</u>
--	--------------

SECONDE PARTIE : La stratégie et les actions mises en place par l'association L'Atelier Remuménage

<u>I. Informer & Communiquer.....</u>	<u>31-40</u>
---	--------------

<u>I.1. Une nouvelle identité visuelle.....</u>	<u>31-34</u>
---	--------------

I.1.1. Le site internet de l'association L'Atelier Remuménage

I.1.2. La création du logo et ses déclinaisons

I.1.3. La plaquette institutionnelle

I.2. L'activation des réseaux sociaux	34-37
I.2.1. Les différents réseaux sociaux	
I.2.2. Les autres réseaux sociaux	
I.3. La recherche de partenariats	37-40
I.3.1. Les partenaires actuels	
I.3.2. Les autres partenaires publics et privés	
I.3.3. Les futurs partenaires	
II. Financer/Développer	40-47
II.1. Les appels à projets	40-44
II.1.1. Soutien à initiatives – FILE 2016	
II.1.2. Demande de soutien 2016 – Sillon Solidaire	
II.1.3. La 3ème Quinzaine de l'Egalité, la Diversité et la Citoyenneté	
II.1.4. L'appel à initiatives 2016 – Innovation Sociale et Economie Sociale Solidaire	
II.1.5. Le mois de l'ESS – CRESS	
II.2. L'hybridation des ressources	44-47
II.2.1. La prestation de services : le déménagement	
II.2.2. Les subventions publiques	
II.2.3. Les appels à projets	
II.2.4. Les contributions volontaires	
II.2.5. Les rencontres avec les élus politiques	
II.2.6. Les fondations	
II.2.7. Le crowdfunding	
III. Pérenniser	48-55
III.1. La réalisation d'un événement : « L'écologie au service de l'insertion »	48-51
III.1.1. Avant l'événement	
III.1.2. Pendant l'événement : le jour J	
III.1.3. Après l'événement : le bilan	
III.2. Axes de réflexion sur le développement	51-55
III.2.1. Le déménagement via le vélo	
III.2.2. Une seconde vie au carton comme perspective de développement durable	
III.2.3. Les étapes nécessaires pour la mise en place de ces projets	
III.2.4. Le développement de L'Atelier Reménagement : une ambition sociale, une réalisation concrète	
Conclusion	56-57

INDEX DES SIGLES ET DES ACRONYMES

SIGLES	SIGNIFICATIONS
AAH	Allocation aux Adultes Handicapés
ACI	Atelier Chantier d'Insertion
ALPC (Région)	Aquitaine Limousin Poitou-Charentes
CADA	Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile
CDDI	Contrat à Durée Déterminée d'Insertion
DIRECCTE	Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
ETP	Equivalent Temps Plein
MDSI	Maison Départementale de la Solidarité et de l'Insertion
PLIE	Plan Local pour l'Insertion et pour l'Emploi
SIAE (Réseau)	Structures de l'Insertion par l'Activité Economique

INTRODUCTION

« Le risque est d'aboutir à un secteur associatif qui se banalise sous l'effet de la commande publique, alors que l'une de ses forces repose dans sa capacité d'innovation. » Viviane Tchernonog, 25 octobre 2012.

Comme le souligne Viviane Tchernonog, chargée de recherches au Centre d'Economie de la Sorbonne à Paris, le secteur associatif ne doit pas devenir banal et répondre seulement et uniquement à la commande publique de l'Etat. Les associations doivent se moderniser et développer des relations nouvelles entre elles pour faire face à la conjoncture et à l'après crise économique.

Les inégalités sociales ne cessent de croître par leur nombre et leur intensité : oui, les associations ont un rôle central à jouer dans ce qu'il se passe mais elles ne doivent en aucun cas devenir des prestataires de services publics.

L'Etat n'est financièrement pas en mesure d'assurer l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour palier à la montée de ces inégalités. Les associations doivent être complémentaires, corolaires de l'action publique mais en aucun cas elles doivent venir remplacer l'Etat.

La force des associations repose dans le fait qu'elles sont sources d'innovation et qu'elles ont réussi à se développer et à grandir malgré la crise qui a fait de nombreux ravages sur son passage. En effet, certains modèles associatifs ont dû être repensés, des postes ont dû être supprimés, des missions ont dû être modifiées, des activités ont disparu, des associations ont dû se rassembler,...

Les associations malgré les contraintes de l'environnement dans lequel elles évoluent ont réussi à survivre pour la grande majorité.

Un des points de vigilance est souligné par le fait que les associations doivent revoir leurs budgets car la hausse des commandes publiques n'a pas entraîné une hausse des subventions publiques ; bien au contraire. Actuellement, les associations ont de moins en moins accès aux subventions publiques qui représentent parfois l'unique ressource financière de certaines associations.

Les pouvoirs publics sont également attentifs au projet associatif, à la solvabilité des bénéficiaires ce qui est en soit contraire à l'éthique associative et prêtent une attention plus importante quant aux dirigeants des associations et à ce que l'association apporte comme réponse aux problématiques sociales locales.

Toutes ces composantes imposent aux associations d'être rigoureuses et de répondre en permanence aux exigences des pouvoirs publics : ceux qui accordent les subventions.

Les associations doivent pour cela diversifier leur financement en faisant appel à de nouvelles sources pour se financer comme le crowdfunding ou la réponse aux appels à projets. Elles sont contraintes de développer de nouvelles activités pour répondre le mieux possible à la commande publique et aux besoins de leur territoire.

Les associations pour être plus fortes doivent se rassembler pour créer des conglomérats associatifs qui auront plus d'impact et de poids auprès des pouvoirs publics.

Elles doivent être vigilantes quant à leur projet associatif qui doit être revu et repensé régulièrement pour s'adapter aux contraintes légales et réglementaires.

L'association L'Atelier Remuménage en est un exemple puisqu'elle est en permanence confrontée à ces changements.

Cette association a une double vocation sociale : elle répond à une problématique du territoire celle de la mobilité résidentielle des personnes aux revenus modestes et elle emploie des salariés en insertion dans le cadre de son activité de déménagement grâce à l'obtention de l'agrément « Atelier Chantier d'Insertion » en 2015.

Elle souhaite inclure peu à peu une dimension écologique à ces déménagements.

L'Atelier Remuménage s'est construit dans un quartier « politique de ville » de la Métropole de Bordeaux et entend répondre à une mission sociale à impact local pour réduire les inégalités de son territoire d'action.

L'association est confrontée quotidiennement à des problèmes de nature financière, liés principalement à sa trésorerie. Elle doit chercher en permanence de nouveaux partenaires pour la soutenir dans son action. Ce travail prend du temps et n'est pas toujours assorti d'un résultat concluant.

C'est en ce sens que l'on peut se demander **« Comment se développer dans un contexte de diminution des subventions publiques ? » Le cas de l'association L'Atelier Remuménage.**

La problématique étant posée, elle soulève une autre idée à savoir comment l'association doit se développer afin elle d'assurer sa pérennité et à long terme.

Ce mémoire va s'articuler autour de deux axes pour répondre à cette problématique qui se retrouve chez de nombreuses associations et qui les amène à une réflexion quasi-quotidienne sur leur survie.

Le premier axe va permettre de mieux comprendre d'où provient la baisse effective des subventions et l'impact qu'elle peut avoir à différents niveaux (national, régional et local) mais aussi les conséquences directes sur les associations soulevant des risques et des opportunités et la remise en question des modèles socio-économiques des associations.

Enfin, cet axe va mettre en lumière le cas de l'association L'Atelier Remuménage afin de mieux comprendre qui elle est, comment elle fonctionne et quels sont ses atouts et ses faiblesses.

Le second axe s'articulera autour de la stratégie et des actions que L'Atelier Remuménage a mis sur pied pour assurer sa pérennité. Elle mise sur une nouvelle communication visuelle et sur les réseaux sociaux pour mieux informer et pouvoir plus facilement communiquer sur son projet associatif.

A travers la réponse aux appels à projets et l'hybridation de ses ressources, L'Atelier Remuménage cherche en permanence à se développer et à consolider ses bases.

Le temps d'un événement, l'association aura mis au point une stratégie à long terme pour continuer à se développer et pour mettre en place de nouvelles activités qui viendront enrichir l'ensemble de son projet associatif.

Nous entrons tout de suite dans le vif du sujet avec le premier grand axe de ce mémoire consacré à l'explication de la diminution des subventions publiques et de ses conséquences directes sur les associations en général et plus particulièrement sur l'association L'Atelier Remuménage à Bordeaux.

Première Partie :
La diminution des subventions publiques et ses conséquences

Les associations sont frappées de plein fouet par la baisse des dotations publiques qui s'est accélérée sur les dernières années. Cette diminution est accompagnée par de nombreuses conséquences à différents niveaux pour les associations.

La crise économique de 2008 a fortement contribué à ce recul car l'Etat a dû faire des sacrifices pour assurer une stabilité financière. L'Etat n'est effectivement plus en mesure de pouvoir soutenir financièrement l'ensemble des associations : il délègue cette responsabilité aux collectivités territoriales. Ces dernières ont vu leur rôle s'accroître avec la mise en place de la décentralisation : les régions doivent gagner en autonomie à chaque échelon. A une échelle locale, les répercussions sur les associations sont inéluctables : elles ont de subventions publiques accordées.

Les associations doivent renouveler leur modèle économique et l'adapter en permanence en cherchant de nouvelles sources de financement. Leur modèle socio-économique doit être modifié. Le projet associatif doit également être en adéquation avec les exigences actuelles en matière de commandes publiques qui sont synonymes d'appels d'offres mais au sein du monde associatif.

En effet, les risques et les opportunités ou encore les freins et les leviers sont nombreux et doivent être maîtrisés et compris par les associations pour qu'ils soient conciliés au mieux avec le projet associatif.

La diminution des subventions a un impact à un niveau local directement, comme c'est le cas pour l'association L'Atelier Reménagement à Bordeaux, il sera intéressant de découvrir et de souligner les conséquences directes de la diminution des subventions publiques sur une association de taille moyenne.

I. L'Etat des lieux lié à la baisse des subventions publiques

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.1. Au niveau national

Nous allons procéder à un état des lieux au niveau national du paysage associatif et des impacts liés à la baisse des dotations publiques. 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.

I.1.1. 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.

Tableau n° 2 : Répartition des associations selon le secteur d'activité et l'existence d'emploi salarié dans l'association (%)

	Associations sans salariés	Associations avec salariés	Ensemble	Poids dans le budget total en 2011
Action humanitaire	3,8 %	4,5 %	3,9 %	3,3 %
Action sociale/ Santé	8,6 %	20,9 %	10,3 %	45,1 %
Défense des droits	14,7 %	3,6 %	13,1 %	5,6 %
Education, formation, insertion	2,8 %	8,5 %	3,6 %	12,8 %
Sport	23,7 %	28,4 %	24,4 %	10,9 %
Culture	20,7 %	19,2 %	20,5 %	9,7 %
Loisirs	22,8 %	8,5 %	20,8 %	6,8 %
Economie et dév local	2,9 %	6,4 %	3,4 %	5,8 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %

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

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.

I.1.2. Le travail bénévole en France

En France, 15 à 16 millions de personnes ont une activité bénévole. Ce nombre équivaut à 1 072 000 emplois en ETP. Ce nombre continue de croître malgré une décélération depuis 2005.¹

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 ».

La participation bénévole est la plus présente dans les associations de loisirs et de culture à hauteur respectivement de 9,9 % et de 9,4 %. Ceci s'explique par le fait que les personnes sont moins « engagées » dans les associations mais elles n'hésitent pas à donner de temps en temps un coup de main « spontané ».

I.1.3. 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.²

¹ Source : V. Tchernonog- « *Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions* » - ADDES – Fondation Crédit Coopératif – 2013

² Source : V. Tchernonog - « *Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions* » - ADDES – Fondation Crédit Coopératif – 2013

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° 3 : 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.

Les principaux financeurs des associations sont les conseils Départementaux qui allouent 12 % de leur budget aux associations. Ceci s'explique car l'Etat restreint les subventions publiques en prévention d'une nouvelle crise économique.³

Nous avons pu voir que les créations d'associations ont une croissance moyenne de 3 % par an mais qu'elles connaissent une décélération depuis quelques années. La baisse des subventions ayant un impact direct sur la création des associations.

Les associations sportives et culturelles sont celles qui ont dernièrement connues la plus grande croissance, elles sont soutenues par un nombre important de bénévoles qui sont les plus présents dans ces secteurs d'activités. Leur budget est cependant faible par rapport aux associations de l'action sociale et de la santé qui ont un poids de 45,1 % dans le budget total.

Rappel : le paysage associatif français est composé de nombreuses associations qui ont un budget annuel inférieur à 10 000 euros (71 %).

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.

I.2. Au niveau régional

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

³ Source : V. Tchernonog - « *Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions* » - ADDES – Fondation Crédit Coopératif – 2013

sera la région Aquitaine pour être en cohésion avec le lieu où le stage a été effectué (Bordeaux).

I.2.1. 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.⁴

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 en Aquitaine étaient au nombre 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.

La Gironde est suivie par les Pyrénées-Atlantiques qui ont une part de 21 % dans les créations des associations en Aquitaine avec la création de 949 associations en 2014.

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°4 : 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 %

⁴ Source : M.Bazoge, C.Bazin, M. Duros, G.Prevoistat et J.Malet – « Les associations en Aquitaine – Repères et chiffres clés » - R&S Recherches & Solidarités – Septembre 2015

Autres	16,8 %	19,6 %
TOTAL	100 %	100 %

Source : M.Bazoge, C.Bazin, M. Duros, G.Prevostat 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.

I.2.2. L'emploi dans les associations en Aquitaine

Les associations qui emploient des salariés en Aquitaine sont au nombre de 8907 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. Ce chiffre montre que plus de la moitié des salariés sont en Gironde là où il y a la concentration la plus importante d'associations avec salariés.

Les Pyrénées-Atlantiques arrivent en seconde position avec 2 165 associations avec salariés soit ¼ de l'ensemble de ces associations et disposent de 22 018 salariés associatifs.

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°5 : 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 pour 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.⁵

I.2.3. Les associations en activité et le bénévolat en Aquitaine

Actuellement, on dénombre 63 000 à 67 000 associations en activité dans la région. Au niveau national, on recense environ 1 300 000 associations.

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 IFOP⁶, 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 ».

I.3. 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.

I.3.1. 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.⁷

⁵ 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

⁶ Source : Enquête IFOP 2013 pour France Bénévolat et R&S – Enquête auprès des responsables associatifs – Mai 2015

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 Aquitaine même si elle est suivie de près par les Pyrénées-Atlantiques.

Au niveau de la préfecture de Bordeaux, elle enregistre plus de 64,7 % des créations départementales.

Les sous-préfectures sont Arcachon avec respectivement : 8,7 %, Libourne : 8,4 %, Langon : 8,1 %, Lesparre-Médoc : 6 % et Blaye : 4,1 % en terme de créations d'associations.

Tableau n°6 : Répartition des créations par activités en (%) – année 2010

Thème	Préfecture	Arcachon	Libourne	Langon	Lesparre	Blaye
Culture	27,2 %	23,5 %	20,8 %	15 %	14,2 %	15,2 %
Sports	12,8 %	22 %	22,8 %	18,6 %	15 %	18,6 %
Loisirs	12 %	11,8 %	15,8 %	33,1 %	29,9 %	19,7 %
Social	9,7 %	5,8 %	7 %	2 %	3,9 %	6,3 %
Santé	4,8 %	3,2 %	3,9 %	1,2 %	1,8 %	1,9 %
Education Formation	7,8 %	4 %	4,7 %	3,1 %	2,9 %	5,6 %
Economie	3,6 %	4,6 %	4,3 %	1,8 %	8,6 %	7,4 %
Emploi, dev local	2,5 %	2,3 %	3,3 %	0,6 %	1,4 %	3,7 %
Environnement	2,8 %	3,3 %	4,3 %	0,6 %	4,3 %	3 %
Autres	16,8 %	19,5 %	13,1 %	29,5 %	18 %	18,6 %
TOTAL	100 %					

Source : Direction Départementale de la Cohésion Sociale – « Chiffres clés de la vie associative en Gironde » - Janvier 2011 – Données Journal Officiel 2007 à 2008

Nous observons que 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 Sous-Préfecture d'Arcachon a une concentration d'associations dans le domaine de la culture à hauteur de 23,5 % suivi de près par les créations d'associations sportives avec une part de 22 % dans les créations totales d'associations de cette Sous-Préfecture.

Quant aux autres Sous-Préfectures, pour Libourne ce sont les sports qui dominent avec 22,8 % des associations créées, pour Langon ce sont les loisirs très fortement

⁷ Source : Direction Départementale de la Cohésion Sociale – « Chiffres clés de la vie associative en Gironde » - Janvier 2011

représentés avec 33,1 % des créations, pour Lesparre-Médoc et Blaye ce sont les loisirs qui ont connu le plus grand nombre de créations d'associations.

I.3.2. L'emploi dans les associations en Gironde

Le nombre de salariés dans les associations en Aquitaine est de 10,5, il est légèrement inférieur au niveau national où le nombre moyen de salariés par associations est de 11,1.

En Gironde, il y a 38 645 salariés qui sont employés par 3 692 associations.

Les disparités les plus frappantes se situent au niveau des associations de sport et de culture qui comptent de 2 à 3 salariés et les associations dans le secteur de la santé qui disposent en moyenne de 45 salariés.

Tableau n°7 : La taille moyenne/ nombre de salariés par association selon le secteur d'activité

	Employeurs	Salariés	Taille Moyenne
Enseignement	411	4 295	10,5
Sport	785	1 918	2,4
Santé	60	2 701	45
Social	705	19 071	27,1
Loisirs	92	507	5,5
Culture	603	1 847	3,1
Autres	1 037	8 304	8
TOTAL	3 692	38 645	10,5

Source : Direction Départementale de la Cohésion Sociale – « Chiffres clés de la vie associative en Gironde » - Janvier 2011 – Données 2009 ACROSS-URSSAF et MSA

Nous savons par ailleurs que la progression du secteur associatif est régulière. Le nombre de salariés est en augmentation de 24 % entre 2000 et 2009. Le nombre d'employeurs augmente de moitié par rapport au nombre de salariés. Il a augmenté en moyenne de 11 % de 2000 à 2009.

Ce rapport s'explique par le fait que certains salariés ont des contrats à temps partiel et cumulent des emplois associatifs dans des associations différentes.⁸

I.3.3. 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

⁸ Source : Direction Départementale de la Cohésion Sociale – « Chiffres clés de la vie associative en Gironde » - Janvier 2011

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°8 : 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.

II. Les conséquences de ces diminutions sur les associations

Le paysage associatif français est diversifié et est présent sur tous les territoires. Il représente 10 % environ de l'emploi salarié et il s'inscrit dans le développement des politiques publiques locales et nationales. Les associations sont présentes pour répondre aux besoins sociaux, économiques, environnementaux,...

Le nombre de créations d'associations continue de croître malgré une baisse des subventions publiques généralisée à l'ensemble des associations.

Les associations doivent repenser leur projet associatif et leur modèle économique pour qu'ils s'adaptent le mieux possible aux contraintes de l'environnement.

II.1. Les associations entre mutations et crise économique

Les associations sont de plus en plus confrontées à des difficultés diverses qui impactent leur modèle à tous les niveaux.

II.1.1. Les principales difficultés rencontrées par les associations

- La première difficulté à soulever est celle de la diminution des subventions publiques qui impacte directement les associations à tous les niveaux de leur structure.
- La seconde difficulté est celle liée au budget, la trésorerie est très souvent insuffisante dans les associations.
- La troisième difficulté est le poids des contrôles et les contraintes imposés par les pouvoirs publics.
- La quatrième difficulté est de trouver et de conserver des salariés dans une association.
- La cinquième difficulté est de tarifier au juste prix la « prestation » réalisée par l'association auprès des usagers. Les associations, depuis la crise économique de 2008 sont plus vigilantes quant à la solvabilité des usagers.

II.1.2. Le poids économique des associations

Eléments	Volume ou Valeur en 2011
Nombre d'associations	1 300 000
Budget total	85 milliards d'euros
Nombre d'emplois salariés	1,8 million
Masse salariale	34 milliards d'euros
Financement Privé	43 milliards d'euros
Financement Public	42 milliards d'euros
Subventions Publiques	21 milliards d'euros
Commandes Publiques	21 milliards d'euros

Ce tableau illustre le poids économique du secteur associatif en France. Nous savons par ailleurs que le secteur représente environ 3 % du PIB soit un poids similaire à celui de l'agriculture. Le budget des associations a augmenté entre 2005 et 2011 mais cette augmentation a été fluctuante. Les missions publiques sont de plus en plus souvent confiées au secteur associatif qui devient peu à peu un prestataire de services publics.

Un point sur le budget des associations - (cf tableau n°3 : la structure des ressources annuelles dans le budget des associations)

Pour mieux comprendre l'impact qu'a la diminution des subventions publiques sur le budget des associations : il faut étudier ce dernier.

Les associations vivent principalement à partir des ressources tirées de leur activité. Ces ressources représentent 61 % du budget cumulé des associations.

Les subventions publiques n'alimentent le budget qu'à hauteur de 24 % mais elles constituent la seconde ressource du secteur.

Les cotisations des membres sont parfois la seule ressource des associations mais en moyenne elles ne représentent que 11 % du budget total.

Les dons, le mécénat et les fondations sont en retrait et ne participent qu'à hauteur de 4% au budget cumulé de l'association.

Ce chiffre est en recul depuis 2005 : l'explication la plus plausible est que la crise économique de 2008 a laissé des traces. Les contributeurs ont moins de fonds disponibles à allouer aux associations.

II.1.3. Les ressources des associations : financement public et financement privé

Les financements privés représentaient 49 % des ressources des associations en 2005 et ils étaient respectivement composés de 32 % de participation des usagers, de 12% de cotisations et de 5 % de dons et de mécénat.⁹

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 des ressources selon les secteurs d'activité

Tableau n° 9 : Evolution en volume du financement en fonction du secteur d'activité

Secteurs d'activité	Financement	Financement	Financement
---------------------	-------------	-------------	-------------

⁹ Source : V. Tchernonog- « Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions » - ADDES – Fondation Crédit Coopératif – 2013

	Privé	Public	Total
Social & Santé	+ 7,1 %	+ 4,6 %	5,5 %
Défense des droits	+ 7,9 %	+ 4,3 %	6,6 %
Education/Insertion	- 0,1 %	- 0,2 %	-0,1 %
Sports	- 0,1 %	- 8,5 %	-2,6 %
Loisirs/ Vie sociale	+ 0,6 %	- 7,3 %	-1,9 %
Economie/dev.local	+ 8,7 %	+ 7,3 %	0,6 %
Culture	+ 5,5 %	+ 0,4 %	3,2 %
TOTAL	+ 3 %	+ 2,2 %	+ 2,5 %

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

A la lecture de ce tableau, le financement privé a augmenté de 3 % par an et le financement public de 2,2 %.

Il a augmenté plus rapidement dans les domaines de l'économie et du développement local (8,7 %), de la défense des droits (7,9 %) et dans le social et la santé (7,1 %).

Le financement public, à quant à lui, peu augmenté sauf pour le secteur d'activité de l'économie et du développement local (+7,3 %).

Il a fortement régressé dans le secteur d'activité des sports (-8,5 %) et des loisirs (-7,3%) car ces activités sont principalement assurées par des bénévoles.

Les associations sont en ballotage entre évolution et adaptation à la réalité. En effet, elles doivent modifier leurs modèles socio-économiques pour pouvoir survivre.

II.2. L'avenir des modèles socio-économiques des associations

Le contexte dans lequel nous nous trouvons est particulier. Tout d'abord, il y a de nombreuses mutations économiques avec une accélération des fusions pour créer des conglomérats d'associations capables de supporter une nouvelle crise économique. Les logiques de mobilité viennent interférer dans la façon de faire des associations. L'évolution des rythmes de vie fait que les associations doivent s'adapter en permanence.

On assiste également à une urbanisation massive entraînant une désertification du monde rural ce qui crée des inégalités de croissance entre les territoires. L'ensemble de ces changements structurels fragilise le monde associatif et particulièrement son modèle socio-économique.

II.2.1. La contextualisation de la baisse des subventions publiques pour les associations

Depuis le milieu des années 90, 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 entraînent une montée en hausse 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.

On voit apparaître en parallèle 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.

Le secteur est « 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 à l'éthique associatif. On oriente les subventions publiques vers des publics plus solvables ou alors on fait augmenter la participation financière des bénéficiaires.

La précarité de l'emploi est un élément à prendre en compte car elle impose une rotation des emplois qui est liée directement à un surcoût pour les associations ce qui pâtit directement sur les usagers.

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.

La concurrence entre les associations alimentent la raréfaction des ressources et créent de nombreuses difficultés et tensions entre elles.

II.2.2 Les principales tendances qui impactent le modèle socio-économique des associations

a) La décentralisation de l'Etat : un impact majeur

L'article 1^{er} de la Constitution précise que « l'organisation de la République Française est décentralisée ».

Le Parlement a récemment adopté trois lois dans le cadre de la loi de décentralisation qui ont donné un cadre plus net à la 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.

En effet, la 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.

Les objectifs de la décentralisation sont de :

- renforcer la compétitivité et donner un poids aux Régions en créant deux nouveaux pôles : animation/stratégie et proximité,
- réaliser des économies structurelles,
- promouvoir les spécificités régionales.

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.¹⁰

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 va amener 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 la décentralisation.

Il faudra que les associations opèrent certaines mesures correctives, qu'elles soignent leur projet associatif pour qu'il réponde le mieux possible aux exigences du territoire. C'est en ce sens qu'elles devront trouver de nouvelles sources de financements car la décentralisation va entraîner une réduction massive des subventions publiques.

b) L'évolution de la nature de financements publics : baisse des subventions et hausse de la commande publique

En 2011, 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 2011¹¹ :

- 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) L'hybridation des moyens : une tendance à long terme

Nous savons que 60 % du budget total des associations est réalisé à partir des recettes d'activité. Les subventions publiques représentent 25 % du budget total, les cotisations sont à hauteur de 11 % et les dons, le mécénat et les cotisations sont de 4 %.

On peut alors parler d'hybridation des ressources : le budget est composé de multiples financements publics et privés.

¹⁰ Source : « L'acte III de la décentralisation : décryptage et impacts pour les associations » - DLA, France Active, l'Europe s'engage en France – Novembre 2015

¹¹ Source : B. Engelbach, J.P Jaslin et P. Vanlerenberghe - « L'avenir des modèles socio-économiques des associations » - La Fonda – Juin 2015

L'association, pour assurer sa pérennité doit faire appel à des financements divers comme celui d'avoir recours au financement participatif par exemple mais ce nouveau mode de financement ne peut être tout le temps compatible avec le projet associatif.

En effet, l'évolution des financements publics peut contraindre les associations à entrer dans une logique de marchandisation qui est contraire aux principes associatifs. Les usagers entrent dans un cercle vicieux à savoir que la tarification de la prestation augmente et qu'ils ne peuvent pas forcément y avoir accès.

Les associations doivent modifier leur modèle socio-économique pour l'adapter aux exigences actuelles. Afin de mieux clarifier la situation, il est intéressant d'observer qu'elles sont les risques et les opportunités ainsi que les freins et les leviers liés à ces nombreux changements.

II.3. Les risques et les opportunités – Les freins et les leviers

Nous avons vu précédemment que le nombre d'associations avait continué de croître malgré la crise économique. Les associations se développent constamment mais pour cela elles ont dû céder des actifs afin de maintenir l'emploi salarié dans leur structure et ainsi d'échapper à la crise économique. Le financement privé s'est également développé mais il a accru la participation des usagers qui sont parfois non solvables et ne peuvent alors prétendre à la prestation souhaitée. On a vu également que la difficulté majeure était liée à la contraction des subventions publiques avec une baisse du poids 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.

II.3.1. 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 d'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 doit 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.

II.3.2. 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 à l'association L'Atelier Remuménage.

III. Le cas de l'association L'Atelier Remuménage

III.1. Qui est-elle ?

III.1.1. L'histoire de l'association

L'association L'Atelier Remuménage a été fondée en février 2001. Son objectif est d'offrir des services dans le domaine de l'habitat à des personnes ayant de faibles ressources sur le département de la Gironde. Il peut s'agir d'une aide à la mobilité résidentielle. L'association souhaite favoriser la mobilité de personnes en précarité qui n'ont pas les moyens financiers de se déplacer.

Sa vocation sociale est double puisqu'elle a également une mission d'insertion professionnelle. En effet, en janvier 2015, l'association a été reconnue par l'Etat et a obtenu l'agrément « Atelier et Chantier d'Insertion » lui permettant d'employer des salariés en insertion.

Les modalités de gouvernance et la vie associative

L'association dispose d'un Bureau qui se réunit une fois par semaine pour la gestion de l'association et d'un Conseil d'Administration qui se réunit tous les mois. Une Assemblée Générale Ordinaire se tient chaque année.

Le Conseil d'Administration est composé de membres d'origines divers : membres de collectivités locales, d'associations, de personnes retraitées issues du milieu médico-social et il est en charge de donner les grandes orientations du projet associatif, de le mettre en œuvre et d'organiser le fonctionnement de la structure. Chaque membre a une fonction bien déterminée avec une thématique selon ses compétences propres.

L'équipe permanente se réunit une fois par semaine afin d'échanger sur les situations de chaque salarié en insertion et afin de définir ensemble les actions à mettre en place.

Des réunions bimensuelles réunissent les membres du bureau, les encadrants, les employés permanents afin de discuter du bilan des activités, de l'accompagnement des personnes en insertion, des propositions des uns et des autres pour constamment améliorer les possibilités de réaliser les objectifs du projet de la structure.

III.1.2. Les activités de l'association

La prestation du chantier d'insertion de L'Atelier Remuménage se décline sur 4 axes :

- le déménagement social et solidaire envers des publics précarisés avec des tarifs en fonction de leurs revenus et de leur situation familiale,
- le déménagement pour les professionnels et les bailleurs sociaux,
- la collecte « préservante » d'encombrants afin d'alimenter le réseau de Réemploi sur Bordeaux Métropole,
- la mise en déchetterie des biens à jeter via les collectivités ou les organismes de tutelle et de curatelle.

L'activité jusqu'en 2015

En treize ans d'activité, l'association a réalisé **5646** prestations sur le département de la Gironde et sur les départements limitrophes.

Les objectifs poursuivis et les publics visés

L'objectif est de proposer un accompagnement aux familles (accueil, informations sur les aides financières et un guide pratique pour organiser ce changement), ainsi qu'un suivi de la prestation sur le terrain.

L'association offre un service avec des équipes professionnelles et du matériel de qualité aux personnes disposant de faibles et moyennes ressources. Les tarifs sont adaptés à la situation familiale et aux ressources de la famille.

Le changement de logement est un point de départ pour se rapprocher d'une zone d'emploi, d'un réseau familial ou amical, d'accéder à de meilleures conditions de vie ou encore accéder à un logement autonome.

Ces prestations s'adressent aux personnes avec des revenus modestes, aux populations en situation de précarité, d'instabilité, n'ayant pas les moyens de s'adresser à une entreprise privée.

Les moyens mobilisés

L'équipe opérationnelle au 31 décembre 2015 est constituée de onze salariés dont 8,83 en ETP.

L'association est composée d'une équipe permanente à savoir : une coordinatrice, une secrétaire comptable, un encadrant technique pédagogique et social, un assistant technique et six salariés en insertion qui assurent le fonctionnement au quotidien et le développement de l'association.

Les membres du Conseil d'administration, au nombre de douze, accompagnent le projet associatif en apportant leur soutien technique et en partageant leur réseau afin de faciliter la réalisation des actions.

L'association possède trois camions de 20 m³ de -3,5T dont un camion écologique roulant au gaz naturel de ville (renouvellement futur des deux autres camions), de tout le matériel nécessaire aux différentes prestations (outils, sangles, chariots, diables,

couvertures). Elle est également équipée de matériel bureautique (quatre postes informatiques).

Les relations partenariales

L'association est adhérente de la FNARS et de la CRESS. Elle souhaite adhérer au réseau d'entrepreneurs sociaux MOUVES.

Elle entretient des relations avec divers acteurs locaux : les collectivités telles que le Département, la Région et les communes sont des partenaires financiers qui soutiennent l'action d'insertion professionnelle et les bénéficiaires de l'association.

Les principaux prescripteurs sont les organismes de tutelle et de curatelle, les référents sociaux (MDSI, CCAS) et les associations humanitaires.

III.1.3. L'association en chiffres

Les comptes de l'association sont élaborés par un cabinet comptable extérieur et ils sont certifiés par un commissaire aux comptes.

L'association a eu recours à un prêt dans le cadre du contrat d'apport associatif et elle fait appel « au découvert bancaire » lorsque la trésorerie est négative ou insuffisante.

Le budget de l'association pour l'année 2015

Concernant les produits, ils sont constitués majoritairement par la prestation de services qui s'élève à 200 546 euros dont 1 000 euros émanant de la vente des marchandises soit une part de 59 % dans son budget total.

Les autres produits sont issus des subventions d'exploitation à hauteur de 36 % du budget total soit 123 880 euros.

Les subventions accordées sont les suivantes :

- 80 000 euros pour les emplois aidés (dans le cadre de l'Atelier Chantier d'Insertion) soit 65 % des subventions totales,
- 43 880 euros avec respectivement 18 000 euros de la Commune (Bordeaux Métropole), 16 000 euros du Département et 9 880 euros du Département pour le Plan Départemental d'Insertion.

Le reste des produits est réalisé par la participation des adhérents représentant 2 000 euros (une cotisation de 5 euros est demandée à l'adhésion), les reprises sur amortissements et provisions sont à hauteur de 11 250 euros et le transfert de charges est de 3 500 euros.

Les produits sont donc majoritairement constitués par les prestations de services et par les subventions publiques.

L'agrément ACI a permis à l'association de recevoir une aide de 89 880 euros soit 72,55 % de la totalité des subventions publiques qu'elle a pu obtenir.

Les charges sont constituées principalement des charges de personnel qui représentent 71% soit 241 416 euros du budget total.

Les autres charges sont :

- Les services extérieurs pour 23 050 soit 7 % des charges totales avec pour postes : la location immobilière (8 918 euros), l'entretien et les réparations (7 000 euros), l'assurance (5 800 euros) et la sous-traitance générale (1 332 euros),
- Les autres services extérieurs pour 38 000 euros soit 11 % des charges totales comprenant : la rémunération d'intermédiaires et les honoraires (12 000 euros), les missions et les réceptions (8 000 euros), les transports liés à l'activité (7 500 euros), les déplacements et le téléphone (3 000 euros chacun), la publicité (2 000 euros), les frais postaux (1 500 euros) et le poste divers (1 000 euros),
- Les achats qui représentent 3 % des charges totales soit 10 850 euros,
- Les dotations qui sont égales à 16 910 euros,
- Les impôts et les taxes qui représentent 7 450 euros soit 2% du budget total.

Remarque : Le budget est équilibré mais on observe que la prestation de service (59 % de l'ensemble des produits) ne couvre pas les charges de personnel qui sont à hauteur de 241 416 euros soit 71 % de l'ensemble des charges.

Les subventions permettent que le budget soit équilibré et elles contribuent directement au maintien de l'association.

III.2. Une double vocation sociale

L'association remplit une double vocation sociale puisqu'elle emploie des personnes en insertion professionnelle et les bénéficiaires de la prestation sont des personnes aux revenus modestes qui souhaitent opérer une mobilité résidentielle sur le département de la Gironde d'où cette double vocation sociale.

Pour mieux comprendre le fonctionnement de l'association, nous allons nous intéresser tout d'abord aux salariés en insertion puis nous étudierons les bénéficiaires et les usagers de l'association.

III.2.1. Les salariés de l'Atelier Chantier d'Insertion

L'association l'Atelier Remunérage a reçu l'agrément ACI « Atelier Chantier d'Insertion » le 1^{er} janvier 2015. Elle fait donc partie intégrante du réseau des SIAE.

Depuis cette date, elle emploie des salariés en insertion et les accompagne individuellement vers une sortie positive. Ensemble, ils travaillent à trouver des solutions pour lever des freins à l'accès à l'emploi. Le suivi mis en place avec chacun des salariés en insertion permet de fixer des objectifs sur les plans personnel et professionnel.

L'association propose également une voie d'insertion aux réfugiés politiques en se rapprochant du CADA d'Eysines pour proposer de faire bénéficier de son dispositif d'insertion.

L'organisation du chantier d'insertion

Le recrutement est effectué par la Présidente et un membre du bureau ainsi que la coordinatrice. Une procédure de recrutement est lancée via une annonce au Pôle Emploi mais également via les partenaires locaux : les MDSI avec les chargés d'Insertion, les missions locales, les PLIE.

Lors d'un recrutement, sont abordés :

- le rappel de la finalité de l'association,
- la définition du poste à pourvoir,
- le soutien spécifique via l'accompagnateur socio-professionnel au parcours individuel,
- le cadre des contrats aidés et la préparation à la sortie.

Une voie d'insertion aux réfugiés politiques

L'Atelier Remuménage est particulièrement sensible à contribuer à relever les défis contemporains de son environnement et à ouvrir les dispositifs dont elle a besoin pour favoriser l'intégration au milieu professionnel et donc à la société, au plus grand nombre.

En 2015, pour la première fois, l'association s'est rapprochée du CADA d'Eysines pour proposer de faire bénéficier de ses dispositifs d'insertion. Ce sont désormais deux personnes qui bénéficient du statut de « réfugié politique » accordé par la France qui ont intégré l'association après une première sélection par le CADA et des entretiens de recrutement au sein de L'Atelier Remuménage.

L'intégration

Via l'Accompagnatrice Socio-Professionnelle (ASP): un diagnostic est effectué lors d'un premier entretien mesurant les freins à l'emploi et les difficultés sociales.

Via l'Encadrant Technique (ET) : une rencontre de la Présidente ou du Vice-président de l'association le premier jour suivie d'un entretien avec la coordinatrice et l'encadrant technique avant l'embauche effective sur le chantier pour un rappel du cadre et des conditions de travail :

- Rappel du respect des horaires, des règles d'hygiène et de sécurité.
- Visite des locaux puis du lieu d'entreposage des camions.
- Présentation du contrat de travail et signature, remise de la fiche de poste.
- Rappel de l'obligation de l'employeur de construire la sortie de la personne en insertion.

L'accompagnement socio-professionnel (ASP)

Une accompagnatrice assure l'accompagnement socio-professionnel des personnes sous Contrat à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI). Les entretiens s'effectuent sur le temps de travail des salariés.

Dans ce cadre, l'ASP établit des entretiens réguliers avec le salarié en insertion durant lesquels peuvent être conviés la coordinatrice et/ou l'encadrant technique et un membre du bureau.

Durant ces rencontres sont fixés des objectifs à courts et moyens termes qui devront être signés par l'équipe de direction, l'ASP et le salarié.

Ces entretiens sont reconduits à échéance fixe pour vérifier l'évolution et l'engagement des objectifs de départ liés au projet socioprofessionnel. Les moyens techniques seront mis à disposition du salarié pour réaliser les objectifs (ateliers santé, formations,...) avec les partenaires adéquats.

L'accompagnement par l'encadrant technique (ET)

L'encadrant technique supervise les différentes activités du déménagement et participe au suivi social et professionnel des salariés en insertion.

Il accompagne le salarié dans son adaptation au poste de travail (règles de sécurité, d'hygiène,...). Il aide le salarié en insertion à acquérir une autonomie dans l'exécution des tâches demandées.

Il évalue également les compétences acquises ainsi que les savoir faire et les savoir être de chacun.

La valorisation des sorties

Atelier Chantier d'Insertion	Nombre	Commentaires
Sorties prises en compte	2	- Entrée en formation à titre professionnel par l'AFEC en restauration collective - CDI : Entreprise de transport

III.2.2. Les bénéficiaires et les usagers de l'association

L'association a comme activité le déplacement des biens des particuliers en précarité ou ayant peu de moyen.

Elle répond à plusieurs problématiques du territoire :

- celle de contribuer à l'intégration économique et à l'amélioration des conditions de vie des citoyens en facilitant leur mobilité résidentielle,
- celle de participer au renforcement de la cohésion sociale,
- celle d'insérer professionnellement, socialement et durablement les personnes éloignées de l'emploi.

L'association L'Atelier Remuménage est située dans un quartier dit « politique de la ville », celui de Saint Michel. Les besoins territoriaux en termes de cohésion sociale, de qualification et de développement économique sont importants dans ce quartier.

L'activité se situe plus particulièrement dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville sur le territoire de la Gironde et les personnels en insertion sont issus en partie de ces quartiers.

L'association fait partie intégrante de ce territoire et elle contribue à la solidarité locale en favorisant l'accès à un service de mobilité résidentielle.

Le volume des demandes et les résultats quantitatifs du déménagement

RESULTAT ATTENDU EN 2015	RESULTAT ATTEINT AU 31/12/2015
500 interventions	403 interventions

L'association a répondu à 560 demandes de renseignements et réalisé 403 interventions. Elle a concrétisé 72 % de demandes. L'association a effectué 69 prestations complémentaires (Démontage-Remontage de meubles/ Emballage).

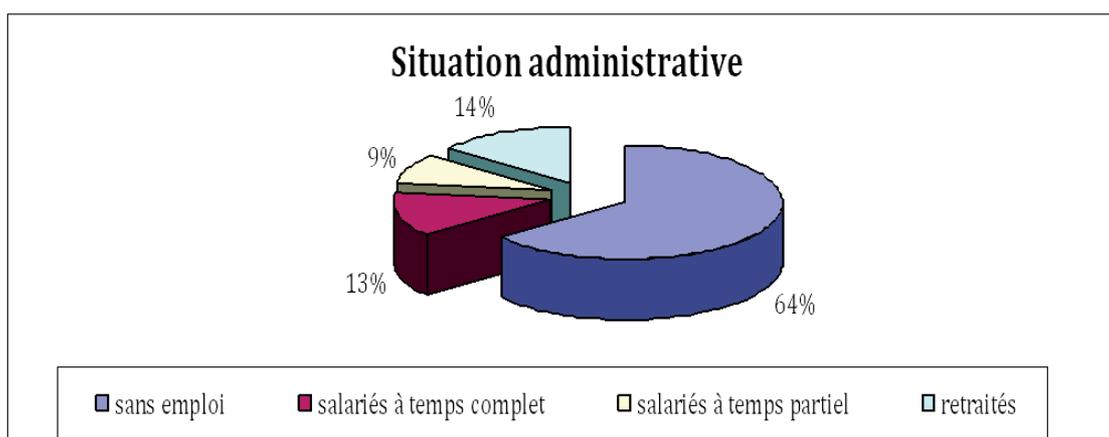
Les bénéficiaires

Au 31 Décembre 2015, 403 interventions ont été réalisées dont :

- 18 pour des organismes différents,
- 385 pour des particuliers.

La situation administrative

Le public est essentiellement constitué de personnes seules (68%) avec pour 42% d'entre elles avec des enfants à charge. 64% des bénéficiaires sont sans emploi. 22% sont salariés. Nous retrouvons près de 14% de retraités.

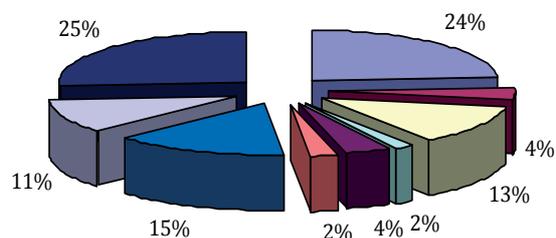


Les sources de revenus des bénéficiaires

Les ressources sont issues :

- des minima sociaux dans 74 % des cas dont le RSA (24%), l'AAH (13%), Assédic (4%), Pension invalidité (4%), Allocation familiale (2%), Pension alimentaire (2%), et autres (25%).
- d'une retraite à hauteur de 11%.
- d'un salaire dans 15% des cas.

Sources de revenus des bénéficiaires

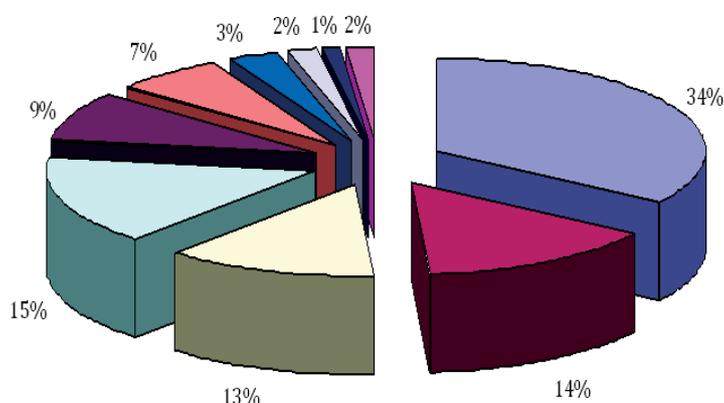


■ RSA	■ POLE EMPLOI	□ AAH
□ Pension alimentaire	■ Pension invalidité	■ Allocation familiale
■ salaires	□ Retraite	■ Autres

Les montants des ressources sont globalement très bas

- 34 % des foyers vivent avec un revenu inférieur ou égal à 650 €
- 42 % des foyers vivent avec un revenu entre 650 et 1250 €
- 24 % des foyers ont un revenu supérieur à 1250 €

Nombres de bénéficiaires déménagés suivant leur revenu



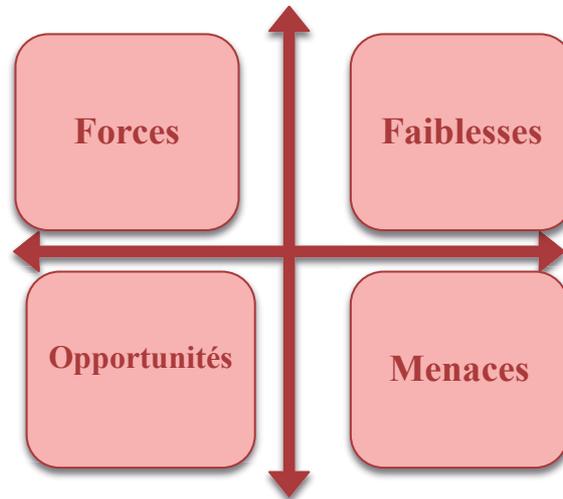
■ 0 à 650	■ 650 à 850	□ 850 à 1050	□ 1050 à 1250	■ 1250 à 1450	■ 1450 à 1650	■ 1650 à 1850
□ 1850 à 2050	■ 2050 à 2250	■ 2250 et plus				

Les bénéficiaires de l'association sont des personnes aux revenus modestes qui cherchent une prestation de qualité à un prix très abordable.

Nous avons pu voir que les salariés en insertion contribuaient quotidiennement au fonctionnement courant de l'association afin de venir « en aide » aux personnes aux revenus très modestes pour réaliser leur souhait de mobilité. L'Atelier Reménagement s'est engagée auprès de ces publics à résoudre leurs problématiques sociales, professionnelles,...

III.3. Axes de réflexion autour de la matrice SWOT

Définition : l'analyse ou matrice SWOT est une méthode ou outil d'analyse stratégique de l'entreprise pouvant être utilisé dans le domaine du marketing pour une entreprise ou un produit. SWOT constitue les initiales pour : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (Menaces).



Nous allons procéder à l'analyse de la matrice SWOT de l'association L'Atelier Remuménage.

➤ Au niveau des forces

L'association compte une équipe permanente au complet et dispose de membres bénévoles au sein du conseil d'administration qui sont très actifs. Son projet associatif est souvent renouvelé et elle propose un service de déménagement à moindre coût pour des personnes qui ont des revenus très modestes : cette mission est peu présente en France. Elle a également de nombreux partenaires qu'ils soient publics ou privés.

➤ Au niveau des faiblesses

L'association a une identité et une communication visuelle qui sont quasi-inexistantes. Le transfert d'informations entre les membres n'est pas toujours réalisé : il y a de la rétention d'informations entre membres bénévoles et équipe permanente.

➤ Au niveau des opportunités

L'association doit développer de nouvelles relations partenariales pour être mieux à même de faire face aux contraintes de son environnement (mutualisation, fusion,...). L'agrément ACI, lui a permis de grandir et de renouveler son projet associatif en y associant une double vocation sociale. Engagée, dans ce développement, l'association doit trouver de nouvelles actions/activités à mettre en place pour pérenniser sa structure.

➤ Au niveau des menaces

L'association doit être vigilante et trouver d'autres sources de financements que les subventions publiques (en baisse) pour survivre. L'association doit se différencier par la qualité de la prestation de services pour ne pas être imitée. Elle doit mieux dessiner son projet associatif pour qu'il réponde le mieux possible aux exigences croissantes des pouvoirs publics.

Tout au long de ce premier axe, nous avons pu voir se dessiner les problématiques auxquelles les associations doivent faire face quotidiennement.

Les associations de petite et de moyenne taille rencontrent des difficultés similaires et elles sont plus exposées aux changements de l'environnement.

Elles doivent en permanence prêter attention à leur projet associatif et elles sont dans l'obligation de diversifier leurs ressources.

A présent, nous allons entrer dans le second axe de ce mémoire pour observer de plus près la situation d'une association de taille moyenne L'Atelier Remuménage à Bordeaux et nous allons voir quelle est la stratégie que l'association a adoptée et quelles sont les actions qu'elle a mises en place pour pouvoir survivre face à tous ces bouleversements...

.....

Seconde Partie : La stratégie et les actions mises en place par l'association L'Atelier Remuménage

L'association L'Atelier Remuménage est une association loi 1901 à la double vocation sociale.

L'association se mobilise sur le territoire girondin en participant à la mobilité des personnes à faibles revenus pour qu'elles puissent changer de lieu de résidence, ce qui est un des premiers pas vers une nouvelle vie.

De même, elle est titulaire d'un agrément Atelier Chantier d'Insertion depuis 2015, elle a donc pu accueillir des personnes éloignées de l'emploi pour leur redonner un cadre de travail et les aider dans les démarches liées à ces changements. Les salariés en insertion sont au nombre de six et ils participent quotidiennement à l'activité de l'association.

En effet, ce double champ social lui permet de développer de nouveaux projets et de répondre aux problématiques du territoire en termes de besoin social, de cohésion sociale, de liens avec le territoire...

Cependant, un des problèmes majeurs de l'association réside dans le fait que la prestation de services (le déménagement) ne couvre pas les charges de personnel de l'association. C'est pourquoi, elle doit constamment informer et communiquer sur son projet associatif, sur ces futurs projets, elle doit également se développer en recherchant de nouvelles sources de financement et elle doit mettre en place des actions afin de pérenniser sa structure.

L'association L'Atelier Remuménage, comme d'autres associations doit rechercher des solutions en permanence pour assurer sa pérennité. Elle doit trouver des projets innovants pour être présente sur son territoire d'action et ainsi assurer à la structure une continuité de son activité de déménagement social, solidaire et écologique.

I. Informer & Communiquer

L'Atelier Remuménage doit informer et communiquer sur sa structure pour se faire connaître et reconnaître afin de pérenniser sa structure et surtout ses emplois.

I.1. Une nouvelle identité visuelle

L'association existe sur le territoire girondin depuis plus de treize ans. Faute de moyens suffisants, elle n'avait pas fait appel à un designer ou une personne spécialisée en communication visuelle pour refaire l'ensemble de son identité visuelle.

Qu'est-ce que l'identité visuelle ? *L'identité visuelle est un ensemble d'éléments graphiques constituant la signalétique d'une entreprise/association.*

Ils permettent d'identifier, de reconnaître immédiatement une entreprise, un organisme, une association. Les éléments constitutifs de l'identité visuelle sont le nom de la

structure, le logotype, l'emblème, la griffe, la couleur, la police et la taille de caractères utilisés.

L'association L'Atelier Remuménage avant l'année 2016 ne disposait pas réellement d'une identité visuelle.

Les graphismes et les caractères des lettres n'étaient pas modernes et les couleurs choisies (rouge, orange) n'étaient pas forcément en adéquation avec la prestation de service proposée par l'association : le déménagement.

L'association a décidé de faire appel à une artiste et chercheuse en humanités numériques pour la refonte de son identité visuelle. Le financement de ce projet a été subventionné et a permis à l'association de pouvoir solliciter cette personne.

Cette personne a eu pour mission de :

- refaire entièrement le site internet de l'association (institutionnel et marchand) de l'association,
- moderniser le logo de l'association pour le dupliquer sur les tee-shirts, les cartes de visite, sur les camions de déménagement,...
- créer une plaquette institutionnelle présentant la prestation de services, la grille tarifaire et les partenaires de l'association.

I.1.1. Le site internet de l'association L'Atelier Remuménage

Le site internet de l'association a été la mission principale de l'artiste. Elle devait élaborer un site internet nouveau et dynamique pour donner envie aux personnes de découvrir l'association et de faire appel à ces services par la suite.

J'ai participé à la refonte du site internet de son idée à sa mise en ligne. Pour cela, la graphiste nous a proposé un thème de base pour le site internet. Nous sommes réunies plusieurs fois en présence de la coordinatrice, de la secrétaire de l'association afin de co-construire ce nouveau site internet.

Le site internet est divisé en 8 encarts qui sont :

- « Les Actus » : plusieurs encarts : sélection de trois vidéos afin d'illustrer au mieux l'activité et de comprendre le secteur dans lequel l'association évolue au quotidien : une première vidéo sur l'Economie Sociale et Solidaire, une seconde vidéo sur les SIAE et l'IAE en général et la troisième vidéo est la vidéo de promotion de l'Atelier Remuménage et un autre encart avec « On parle de nous ! » qui recense les articles de presse, les émissions où l'association a été mentionnée,
- « L'association » : plusieurs encarts : un bref historique de l'association « Pour la petite histoire », un édito de la Présidente de l'association, les projets, le chantier d'insertion et la présentation animé de l'équipe permanente et bénévole,
- « Vous déménagez ? » : plusieurs encarts : la grille tarifaire du déménagement, les prestations complémentaires proposées et les aides pour financer un déménagement,
- « Du côté des professionnels » : un encart unique pour accéder à un devis en ligne,
- « Ne jetez pas, on s'en occupe ! » : un encart unique expliquant une des missions de l'association : la collecte des encombrants et la mise en déchèterie,

- « Nos partenaires » : encart unique avec la liste des partenaires de l'association et leurs logos,
- « Soutenez-nous » : encart unique renvoyant vers un lien pour le crowdfunding
- « Contact » : encart unique afin de contacter l'association.

Après la rédaction du contenu de chaque encart, nous avons échangé à plusieurs reprises par courriel pour modifier ou supprimer des éléments du site internet.

Nous avons également rajouté des liens vers l'ensemble des réseaux sociaux où l'association est active : Facebook, Twitter, Hello Asso, Make Sense, Lilo, Fret Bay,...

Le site internet devait être moderne, pratique et fiable après sa refonte. Il devait véhiculer une image moderne et attractive de la prestation de services proposée par l'association.

I.1.2. La création du logo et ses déclinaisons

En parallèle de la refonte du site internet, l'artiste a du présenter plusieurs logos :



Le logo choisi est le logo n°1, déclinable en plusieurs coloris : noir, doré, vert, marron,...

Les tee-shirts pour l'ensemble de l'équipe sont gris clair avec le logo n°1 en noir et blanc.

Les camions ont été floqués avec ce même logo mais en marron avec sur chaque face :

L'Atelier Remuménage
www.atelier-remumenage.org
 GIRONDE

Chantier d'Insertion – Association Départementale d'aide au déménagement – 05.56.92.80.35

Les cartes de visite ont été déclinées en quatre exemplaires distincts : une générale pour l'association, une pour la Présidente, une pour l'accompagnatrice socio-professionnelle et une pour la coordinatrice.

I.1.3. La plaquette institutionnelle

La plaquette institutionnelle regroupe :

- les coordonnées générales de l'association (adresse, courriel, téléphone, fax, site internet institutionnel et marchand, les heures d'ouverture),
- la démarche pour bénéficier des services de l'association,
- la présentation rapide et concise de L'Atelier Remuménage,
- l'explication de la grille tarifaire de la prestation de déménagement,
- les prestations annexes et leurs tarifs,
- les partenaires de l'association.

Elle a été co-construite avec la graphiste qui a mis en page les différentes informations.

La « campagne » à travers l'outil MailChimp

Dans l'idée d'informer et de communiquer autour de la refonte de l'ensemble de l'identité visuelle de la structure, j'ai pu mettre en place une « campagne » sur la plateforme Mailchimp.

Mailchimp est un outil numérique permettant d'envoyer un courriel à un nombre important de personnes en très peu de temps.

Nous avons décidé de mettre en place « une campagne » pour diffuser la plaquette institutionnelle. Elle s'est intitulée « L'Atelier Remuménage, ça déménage ! ».

Le corps du mail était composé d'une explication sur le choix de modifier l'identité visuelle de l'association et il y avait en pièce jointe la plaquette institutionnelle.

Elle a été envoyée à l'ensemble des contacts de l'association le 1 avril 2016 à 10h.

Nombre d'envois	Ouverts/ Taux d'ouverture	Retours au courriel envoyé	Nombres d'adresses valides
902 adresses	303 ouverts soit 34,4 %	3 retours	882 adresses

Seulement 1/3 des personnes ont ouvert le courriel. Cette opération a permis de diffuser la plaquette institutionnelle auprès des partenaires principaux de l'association dans le but que l'information soit relayée et donc par extension diffusée à un plus grand public.

La mise en place d'une identité visuelle est primordiale puisque c'est la vitrine, la première chose que les personnes voient. Le fait d'avoir une identité visuelle claire et reconnaissable permet à l'association de communiquer plus facilement et d'être mieux à même d'être reconnue et donc sollicitée.

I.2. L'activation des réseaux sociaux

Définition d'un réseau social : *Un réseau social est un ensemble d'individus ou d'organisations reliés par un groupe d'applications en ligne fondées sur la philosophie et la technologie du net et permettant la création, le partage et la discussion du contenu généré et diffusé par les utilisateurs.*

En effet, la présence sur les réseaux sociaux augmente la visibilité, les points de contacts avec des futurs bénéficiaires et le nombre de liens vers le site internet. Les

réseaux sociaux permettent de générer du trafic vers le site internet : ce sont de nouveaux canaux d'acquisition.

Les utilisateurs ne passent pas forcément par les moteurs de recherche mais via les posts sur les réseaux sociaux.

Ces personnes représentent une cible large et des contacts potentiels pour l'association qu'elle se doit de saisir.

Actuellement, être présent sur les réseaux sociaux permet de gérer la réputation de l'association et de ce qui se dit sur elle. La présence sur les réseaux sociaux permet à l'association d'agir en cas de besoin. Elle surveille mais participe aussi aux échanges.

Il est également important que l'association se crée une communauté active. Ceci est réalisable grâce aux réseaux sociaux car les personnes se retrouvent autour d'intérêts communs et partagent leurs idées, leurs avis, leurs opinions,...

C'est l'idée de véhiculer un partage de valeurs afin de faire connaître l'association et de susciter de l'intérêt pour celle-ci et donc par extension : de créer une communauté active autour de l'association L'Atelier Remuménage.

L'association doit valoriser les contenus qu'elle diffuse comme les tweets qu'elles citent ou les liens Facebook qu'elle donne. En effet, il faut adapter le format et le fond pour qu'ils puissent être appréciés par tous.

Pour activer les réseaux sociaux, j'ai inscrit l'association sur différentes plateformes internet :

- la page Facebook : L'Atelier Remuménage
- le compte Twitter : @AtelierRemuménage
- le compte HelloAsso : L'Atelier Remuménage
- la communauté MakeSense : L'Atelier Remuménage
- le moteur de recherche LILO : L'Atelier Remuménage

I.2.1 Les différents réseaux sociaux

➤ La page Facebook

Définition de Facebook : *Facebook est un réseau social en ligne qui permet à ses utilisateurs de publier des images, des photos, des vidéos, des fichiers et des documents, d'échanger des messages, joindre et créer des groupes et d'utiliser une variété d'applications.*

Nous avons mis en place une page Facebook gérée par les administrateurs qui sont la présidente, la coordinatrice et la trésorière de l'association.

Ces personnes ont un accès libre à la page et elles peuvent diffuser les informations qu'elles souhaitent. Actuellement, sur la page, nous diffusons des articles, des photos des salariés en insertion et nous répondons aux commentaires,...

La communauté Facebook de l'Atelier Remuménage s'élève à 629 personnes.

La page sert également d'interface pour répondre aux interrogations des personnes sur le pourquoi et le comment de l'association (tarifs, zone d'action,...).

➤ Le compte Twitter

Définition de Twitter : *Twitter est un réseau social d'un genre nouveau, qui fonctionne selon le principe du microblogging : les utilisateurs peuvent raconter leur vie, discuter entre, partager des bons plans, ou des sites internet à coup de messages limités à 140 caractères (la taille d'un sms).*

Nous nous sommes dotés d'un compte Twitter pour être plus visible auprès de la communauté mais aussi pour les Politiques qui de manière générale sont sensibles à cet outil au caractère instantané.

Nous tweetons peu mais nous retweetons beaucoup les personnes qui nous ont cité dans leurs tweets. Actuellement, la communauté sur Twitter s'élève à 165 profils.

Le compte Twitter permet de nous faire connaître et nous donne accès aux profils de certaines personnalités politiques qui sont engagés dans la cause de l'association comme la Députée Michèle Delaunay.

➤ Le compte HelloAsso

Définition de HelloAsso : *HelloAsso est un site français de financement participatif lancé en 2013. Il est exclusivement consacré au financement de projets associatifs sous forme de dons. Le site offre aussi la possibilité aux associations de créer des campagnes de collecte, et de gérer les adhésions en ligne, le tout gratuitement.*

Le compte HelloAsso sera développé dans la suite de ce mémoire.

➤ La communauté MakeSense

Définition de MakeSense : *MakeSense est une association créée en août 2011 avec comme objectif de promouvoir l'entrepreneuriat social par tous moyens auprès du grand public et des professionnels.*

Nous avons fait le choix de nous inscrire à cette association car elle dispose d'une communauté riche et diverse.

MakeSense propose de lancer des défis qui font appel aux idées de l'ensemble de la communauté (internauts) et aux aides de tout type.

Nous avons deux projets et nous les avons soumis au « Défi » sur MakeSense. Nous espérons que des personnes nous aideront ou nous apporteront leurs conseils dans ces projets qui verront bientôt le jour.

La communauté MakeSense est présente en permanence et très active quant à l'aide qu'elle peut apporter aux entrepreneurs sociaux qui souhaitent changer et faire bouger les choses.

➤ Le moteur de recherche LILO

Lilo est un moteur de recherche « utile » qui finance des projets sociaux et environnementaux. Chaque recherche effectuée est égale à une goutte d'eau. Les gouttes d'eau recueillies sont valorisées et attribuées à un projet socio-environnemental référencé sur la plateforme LILO.

L'équipe de salariés permanents de l'association a fait le choix de mettre en place sur leur poste de travail la plateforme LILO pour effectuer leurs recherches.

L'Atelier Remuménage a décidé de s'inscrire dans une démarche sociale, solidaire et écologique. Son engagement doit se retrouver dans la façon de travailler des salariés. C'est l'idée d'une démarche globale co-construite avec l'équipe de l'association.

I.2.2. Les autres réseaux sociaux

J'ai inscrit également l'association sur ConsoCollab qui a été conçu comme un simple blog en 2010 mais qui est aujourd'hui devenu le média de référence concernant l'ensemble de l'actualité de la consommation collaborative et du faire ensemble.

ConsoCollab est devenu un des médias du réseau international OuiShare qui est un collectif, accélérateur d'idées et de projets qui sont dédiés à l'émergence de la société collaborative avec pour principe de base l'ouverture, la collaboration, la confiance et le partage.

L'association souhaite étendre son réseau, développer sa communauté, faire connaître son projet associatif et faire participer des personnes à l'élaboration et la mise en place des nouveaux projets.

I.3. La recherche de partenariats

L'Atelier Remuménage comme nous l'avons vu doit en permanence informer et communiquer sur son projet, sur ses idées...

Elle est dotée depuis peu d'une nouvelle charte visuelle lui donnant une plus grande visibilité et elle fait également partie de nombreux réseaux sociaux qui viennent soutenir l'ensemble de la communication qu'elle est entrain de mettre en place.

En effet, la recherche des partenariats est primordiale dans les associations car elle leur permet de créer un réseau de relations d'horizon différent (publiques, professionnels, particuliers,...) et de prescripteurs nécessaires pour son action quotidienne et le développement de ces projets.

I.3.1 Les partenaires actuels

➤ La FNARS

L'association est actuellement adhérente de la FNARS Aquitaine qui fait partie de la Fédération Nationale des Associations d'accueil et de Réinsertion.

Elle regroupe les adhérents de la région en lien étroit avec la Fédération Nationale. Elle forme un réseau de la lutte contre les exclusions : accueil, hébergement, adaptation à la vie active, insertion sociale et professionnelle, accès au logement, formation,...

➤ La CRESS

L'association a souhaité devenir adhérente au réseau de la CRESS (la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire) en Aquitaine et j'ai procédé à son inscription courant avril 2016.

La CRESS rassemble et représente les acteurs de l'ESS du territoire Aquitain. Elle favorise les mises en dynamique et encourage les logiques de coopération dans le champ de l'ESS de la région.

I.3.2. Les autres partenaires publics et privés

▪ Les partenaires publics

L'Atelier Reménagement a noué des conventions avec des Communes du Département. Ces conventions permettent de soutenir financièrement l'association dans le cadre des déménagements des citoyens de chaque Commune sollicitée.

L'association entretient d'étroites relations avec différents acteurs locaux comme les collectivités, le Département, la Région et les communes qui sont des partenaires financiers qui soutiennent l'action d'insertion professionnelle et les bénéficiaires de l'association.

▪ Les prescripteurs

Les organismes de tutelles et de curatelles, les référents sociaux via les MDSI et les CCAS, les associations humanitaires sont les principaux prescripteurs des déménagements solidaires de l'association.

Depuis treize ans, l'association a réalisé les déménagements de d'autres associations qui sont alors devenues prescriptrices comme l'ADAV, le CABO, le Cos Quancard, le CREDER, l'Épicerie Solidaire, l'ÉPIDE et le Garie.

Le référencement de l'association passe également par des partenariats avec Coop'Alpha, la Banque Alimentaire, la Ristourne ou encore la Conciergerie Solidaire qui sont des acteurs associatifs locaux du territoire Girondin.

▪ Les bailleurs sociaux

L'association travaille avec les bailleurs sociaux dans le cadre de réhabilitation de parc locatif : Logévie, Domofrance, Mésolia, ICF et Clairsienne.

L'association souhaite mettre en place une collecte dite « préservante » en pied d'immeuble avec le réseau R3, l'atelier D'Eco Solidaire et le bailleur Aquitanis.

▪ Les partenaires privés

L'association a mis en place un partenariat avec l'entreprise GEMO pour récupérer les cartons usagers pour leur donner une seconde vie dans le cadre des déménagements.

- Les partenaires liés à l'insertion professionnelle

Dans le cadre de la mission d'insertion professionnelle, l'association est en contact avec les organismes de formation dans les domaines concernant les projets des salariés en insertion (soudure, plomberie, cuisine,...).

L'association conserve les liens avec les conseillers PLIE car ils se répartissent l'accompagnement des parcours à aborder pour les salariés en insertion.

L'accompagnatrice socio-professionnelle a rencontré chaque référent des salariés en insertion pour établir une coopération efficace.

Elle a également intégré le collectif des ACI afin d'échanger sur les pratiques entre accompagnateurs et de développer des partenariats avec les autres SIAE pour les parcours d'insertion.

- Les fondations

Les fondations qui soutiennent l'association sont : la Fondation AG2R La Mondiale, la Fondation d'entreprise Vinci pour la Cité, la Fondation MACIF, la Fondation Caisse d'Epargne, la Fondation Abbé Pierre, la Fondation de France et la Fondation WFS.

L'association est soutenue financièrement par ces Fondations comme la Fondation Vinci pour la Cité qui est un partenaire présent depuis des années aux côtés de l'association et qui l'a soutenue financièrement pour investir dans un nouveau camion écologique roulant au gaz naturel de ville.

I.3.3. Les futurs partenaires

ELISE ATLANTIQUE

Durant ma période de stage, j'ai pu assisté et participé à un entretien qui a donné naissance à une future convention de partenariat. L'entretien a été réalisé à Bordeaux au sein de la société ELISE SAS Atlantique le 6 avril 2016 en présence de Thomas MAHIAS, Directeur Général.

Elise Atlantique a été créée en Août 2012 à Bordeaux, elle a pour volonté de conjuguer protection de l'environnement et création d'emplois solidaires pour des personnes en situation de handicap. Aujourd'hui, 170 sites clients font confiance aux équipes d'ELISE et à leur expertise dans le domaine du recyclage des déchets de bureau et de la destruction des documents confidentiels.

L'Atelier Remuménage a fait appel dans le cadre d'un de ces déménagements (AFPET), à ELISE pour détruire 20 mètres cube de papier. L'intérêt de ce partenariat pour l'instant temporaire, c'est qu'ELISE pourra fournir des données sociales et sociétales concernant le recyclage du papier (nombre de tonnes ?.. ?) et cette opération pourra être renouvelée.

Un autre partenariat est envisageable également entre l'association à destination de l'entreprise adaptée puisque celle-ci emploie ses salariés en CDI de 35heures/semaine uniquement. Les salariés en insertion de L'Atelier Remuménage pourraient évoluer vers

un CDI au sein de cette structure.

L'idée de l'entreprise adaptée ELISE est de démystifier le handicap et l'économie sociale et solidaire. Elle a mis en place un management de type horizontal, les salariés sont autonomes et responsables dans leur travail.

Les idées et les projets de l'association et de l'entreprise adaptée se rejoignent sur de nombreux points : la mise en place d'une convention de partenariat est en cours.

Nous avons vu que les partenaires de l'association ont chacun un rôle différent (financier, prescripteur,...) mais ce rôle est déterminant pour assurer la pérennité de l'association.

II. Financer/Développer

Comme toute structure une association doit se développer. Pour assurer ce développement et la mise en place de nouveaux projets, une association doit faire appel à des financements de nature diverse : on parle d'une hybridation des ressources.

Dans le cas de L'Atelier Remuménage, nous avons vu que les subventions publiques représentent 36 % du budget total soit plus d'un tiers des ressources de l'association. Les subventions allouées à l'association ne sont pas forcément renouvelées chaque année.

Cependant, depuis l'obtention de l'agrément ACI en 2015, l'association se voit accorder une subvention importante dans le cadre des contrats aidés pour les salariés en insertion. Cette aide de la DIRECCTE représente 65 % de l'ensemble des subventions. Les 35 % restants sont des subventions émanant des Communes mais ces subventions peuvent être revues à la baisse ou à la hausse voire même supprimées chaque année.

L'Atelier Remuménage se doit donc de trouver d'autres sources de financements pour son fonctionnement global mais aussi pour financer les projets qu'elles souhaitent mettre en place.

Nous allons voir ici que l'association répond à de nombreux appels à projets et elle a fait le choix d'avoir des ressources financières différenciées car elle doit s'adapter aux changements de son environnement et de ses partenaires financiers.

II.1. Les appels à projets

Définition d'un appel à projets : *un appel à projets est un vecteur de financement, un processus de sélection et une demande d'évaluation par les pairs. Il est utilisé par les pouvoirs publics, les organismes institutionnels ou des financeurs privés afin de répondre à une problématique particulière en apportant un soutien financier à sa résolution. Il est régi par des modalités précises qui conditionnent la conduite de la recherche en cas de succès à l'appel à projets.*

Dans le cadre de ce stage, j'ai eu la chance de rédiger et de répondre à cinq appels à projets pour l'association tous très différents les uns des autres.

II.1.1. L'appel à projets n°1 : Soutien à initiatives – FILE 2016

Le FILE est le Fonds Initiatives Locales contre l'Exclusion qui soutient les projets portés par les adhérents de la FNARS sur les thématiques de « l'emploi » et de « l'habitat ». L'objet du FILE est d'être un levier sur l'aide au démarrage d'une action spécifique. En effet, sa vocation n'est pas de subventionner le financement courant des associations ni de pérenniser des actions déjà existantes. Les subventions sont d'un montant maximum de 5 000 euros.

Dans le cadre du FILE 2016, j'ai décidé de me focaliser sur la thématique de l'emploi et sur un des axes de cette thématique « les actions éducatives et socioculturelles et les actions favorisant la participation des salariés en insertion ».

L'équipe permanente et les membres bénévoles du Conseil d'Administration souhaitaient réaliser une rencontre hors cadre professionnel avec les salariés en insertion. A parti de là, j'ai mené des recherches, élaboré un rétro-planning (calendrier de l'action), mis en place des réunions informatives afin de mettre sur pied un projet qui intéresserait l'ensemble des participants.

Je suis partie sur l'idée de réaliser trois journées à thème :

- Journée n°1 : la visite du Zoo de la Palmyre à Royan. Elle permettra aux personnes de découvrir le monde animalier et un environnement qu'elles n'ont peut-être jamais eu l'occasion de découvrir. L'idée était de proposer une activité diamétralement opposée à ce que les personnes connaissent déjà.
- Journée n°2 : Bordeaux l'Incontournable. Elle permettra de faire découvrir aux participants le patrimoine culturel de la ville dans laquelle ils vivent pour la plupart.
- Journée n°3 : Saint-Emilion et son patrimoine. Les participants découvriront un patrimoine culturel de renommée mondiale à travers la visite de la ville et de ses souterrains.

Le budget pour ces 3 journées à thème est de 2 374 euros avec le transport, les visites, la restauration et les guides. Nous avons fait une demande de subvention pour ce montant.

Cette action va permettre de lever les freins à l'accès à la culture. Ce projet peut être sélectionné et subventionné car il se démarque par son originalité et parce qu'il peut permettre de développer des relations hors cadre du travail entre salariés en insertion et équipe permanente et bénévole. L'idée est vraiment de créer un lien fort entre les salariés en insertion et l'ensemble de l'équipe qui les accompagne quotidiennement.

L'aide au démarrage du FILE va permettre de mettre en place une action qui pourra être facilement reconductible, voire différenciée en fonction des envies et des attentes des salariés en insertion. La participation de tous quant à la réalisation du projet est primordiale.

Concernant cet appel à projet, les candidatures et les projets proposés vont être étudiés par un jury. La réponse sera donnée en septembre après que la commission se sera tenue en juin.

II.1.2. L'appel à projets n°2 : Demande de soutien 2016 – Sillon Solidaire

Le fonds de dotation Sillon Solidaire a été créé en 2012 au cœur du projet de la Ligne à Grande Vitesse Sud Europe Atlantique reliant Tours à Bordeaux. Le chantier s'est achevé en 2015. Sillon Solidaire vise à soutenir et à accompagner les structures qui contribuent à l'insertion et à la réinsertion de personnes en situation d'exclusion ou rencontrant de grandes difficultés dans les Départements traversés par la future ligne.

La demande de soutien doit porter sur des projets qui correspondent aux thématiques de l'illettrisme : prévention et sensibilisation, de l'insertion par l'activité économique et de l'accès à la formation et à la mobilité solidaire au service du lien social et de l'accès à l'emploi. Pour cet appel à projet, nous avons sélectionné la dernière thématique, car sur les six salariés en insertion que compte l'association : trois personnes ne sont pas titulaires du permis de conduire : c'est un frein à la mobilité professionnelle et sociale.

De plus, les salariés en insertion réalisent des entretiens pour des formations, pour des apprentissages, et ils ont besoin d'avoir le permis de conduire pour s'y rendre mais aussi dans le cadre de la formation ou de leur travail.

Certains rendez-vous (professionnels) sont difficilement accessibles en transports en commun : les salariés en insertion ont besoin du permis pour s'y rendre et dans le cadre de leur travail actuel, il peut être nécessaire.

En effet, ce projet est une réponse à une problématique locale celle du déplacements de nos salariés en insertion pour un gain en autonomie.

Dans le cadre de cette demande de soutien, nous avons choisi de créer un partenariat avec une auto-école du quartier qui dispense des cours de conduite en langue arabe car certains salariés en insertion ne maîtrisent pas totalement le français et avoir des cours dans leur langue maternelle permet de lever certains freins.

Nous souhaitons que l'aide « financière » de Sillon Solidaire puisse financer trois permis de conduire pour un montant total de 3 570 euros, la subvention étant plafonnée à 25 000 euros.

La réponse à notre demande de soutien sera apportée en décembre 2016 à la suite d'un examen approfondi de l'ensemble des candidatures.

II.1.3. L'appel à projets n°3 : la 3ème Quinzaine de l'Egalité, la Diversité et la Citoyenneté - Ville de Bordeaux

La 3^{ème} Quinzaine de l'Egalité, la Diversité et la Citoyenneté se tiendra à Bordeaux du 29 septembre 2016 au 15 octobre 2016. Pour avoir accès à cet appel à projet, il faut être une association et être localisée à Bordeaux : les projets présentés doivent avoir un caractère innovant. L'action devra être réalisée durant la Quinzaine.

Nous avons choisi de soumettre une nouvelle fois le projet de visite de la Ville de Bordeaux et de la découverte de son patrimoine. L'idée est de partager un moment entre les membres de l'association (permanents et bénévoles) et les salariés en insertion. Il est important de créer du lien.

La visite de la ville de Bordeaux est proposée au tarif journalier de 51 € par personne soit un total de 535 euros pour les dix participants et pour le transport.

Nous avons soumis le dossier le 26 avril 2016 et nous avons été informé par mail qu'il n'était pas accepté.

II.1.4. L'appel à projets n°4 : Appel à initiatives 2016 – Innovation Sociale et Economie Sociale Solidaire – Département de la Gironde

Cet appel à initiatives a pour finalité de repérer, accompagner, soutenir et valoriser des projets autour de l'économie sociale et solidaire qui s'appuient sur une démarche d'innovation sociale et une dimension de coopération entre les parties prenantes de l'ESS.

Les initiatives retenues devront contribuer à l'émergence de projets socialement responsables et à la consolidation ou au développement de l'ESS en Gironde.

Le projet que nous soumettons est celui du déménagement via le vélo sur la Métropole Bordelaise. Ce projet sera développé dans la dernière partie du mémoire.

Il consiste à proposer une prestation de déménagement à vélo pour permettre à des personnes de déménager à des coûts très faibles et avec des petits volumes.

Le but de cet appel à projets pour l'association est de pouvoir disposer d'un appui technique en terme d'ingénierie pour le développement du déménagement à vélo et faire connaître au Département, un des principaux financeurs en termes de subventions publiques, que l'association souhaite développer une nouvelle activité en cohésion avec son projet associatif afin de répondre à une demande locale et sociale du territoire.

Nous avons envoyé le dossier explicatif le 5 mai 2016 et nous sommes en attente d'une réponse pour l'appui technique (ingénierie).

II.1.5. L'appel à projets n°5 : Appel à projets - Le mois de l'ESS (Novembre) – CRESS

En 2015, le réseau des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) et le Conseil National des CRESS (CNCRES) ont lancé la première édition des Prix ESS. L'expérience qui fut un succès a été renouvelée cette année (2016).

L'objectif est de promouvoir et valoriser les entreprises de l'ESS, de soutenir et d'accompagner leur développement et d'identifier de nouvelles initiatives sur les territoires.

En effet, quatre Prix seront décernés, lors du lancement du Mois de l'ESS, en novembre : le Prix de l'impact local, le Prix de l'innovation sociale, le Prix de la performance économique et le Prix Coup de cœur.

Les quatre lauréats bénéficieront d'un soutien financier : une aide de 10 000 euros, d'un outil de promotion : une vidéo de présentation des lauréats diffusée sur les réseaux sociaux) et d'un soutien sur mesure : un accompagnement et un appui technique par les partenaires.

Dans le cadre de cet appel à projets, nous avons choisi de candidater au prix de l'innovation sociale en soumettant le projet de déménagement via le vélo. Ce projet sera développé ultérieurement.

Nous avons envoyé l'ensemble des pièces justificatives via la plateforme « Le mois de l'ESS » sur internet et nous aurons une réponse après l'étude des dossiers en juillet.

L'association L'Atelier Remuménage a de nombreux projets en tête qu'elle souhaite mettre en place et développer. La réponse aux appels à projets proposés par différentes entités peut permettre la mise en place des projets grâce aux appuis techniques et d'ingénierie et aux soutiens financiers des organisateurs.

En effet, l'association souhaite financer ces projets en s'appuyant sur la réponse aux appels à projets qui sont une des sources de financements possibles pour son développement.

II.2. L'hybridation des ressources

On parle d'hybridation des ressources ou de mixité des ressources, c'est-à-dire le fait de financer l'association grâce à des revenus tirés de l'activité, de la prestation de services, des subventions publiques, de la mise en place de financement participatif, des contributions volontaires apportées par les bénévoles...

Dans le cas de L'Atelier Remuménage, on peut affirmer qu'elle applique une hybridation de ses ressources en diversifiant ses financements.

II.2.1. La prestation de services : le déménagement

L'association propose un service de déménagement social, solidaire et écologique à destination de publics aux revenus modestes afin de faciliter leur mobilité résidentielle. Elle répond à un besoin local en terme de mobilité.

La prestation de services rapporte 200 546 euros et représente 59 % de son budget total avec 1 000 euros émanant de la vente de marchandises (cartons neufs). C'est la principale ressource qu'elle détient pour financer le personnel salarié de l'association.

Pour l'année 2017, elle souhaite accroître la part de la prestation de services pour qu'elle représente 61 % du budget total soit un revenu d'activité de 225 914 euros. En effet, le déménagement est la principale ressource dont elle dispose pour financer ses charges.

II.2.2. Les subventions publiques

L'association va recevoir 123 880 euros de subventions publiques pour l'année 2016, ce qui représente une part de 36 % dans le budget total. Les emplois aidés qui sont les CDDI des salariés en insertion sont financés par l'Etat à

hauteur de 80 000 euros soit 65 % des subventions accordées.

Pour l'année 2017, dans son budget prévisionnel, l'association espère recevoir un montant équivalent.

Les subventions publiques sont la seconde ressource qui permet à l'association d'exister. Elles sont indispensables pour le fonctionnement. Nous savons qu'actuellement nous assistons à une baisse des subventions publiques accordées aux associations, c'est pourquoi l'Atelier Remunérage et les associations en général doivent trouver de nouvelles sources de financement.

II.2.3. Les appels à projets

Les appels à projets peuvent être une source de financement pour le développement des projets de l'association.

Une des contraintes des appels à projets est qu'ils sont souvent très précis dans leur intitulé et leur contenu et c'est à l'association de s'adapter pour pouvoir être éligible.

De plus, les appels à projets demandent du temps et de l'investissement dans la recherche, la construction et la rédaction de la réponse, ce qui n'est pas toujours possible pour des associations de petite taille ou ne disposant pas de suffisamment de ressources (humaines, temporelles,...).

Les appels à projets peuvent aussi être un échec et le temps passé à élaborer le projet peut être perdu alors qu'il aurait pu être mis au profit de d'autres activités.

Les appels à projets peuvent être une des ressources pour le financement des projets mais c'est une ressource incertaine et devant être destinée exclusivement au projet et ne pouvant pas être allouée au fonctionnement de l'association.

II.2.4. Les contributions volontaires

Définition : *la contribution volontaire est l'acte par lequel une personne physique ou morale apporte à une autre personne un travail, des biens ou d'autres services à titre gratuit.*

La réglementation comptable des associations définit les contributions volontaires :

- en travail par des personnes extérieures à l'association ou des membres de l'association qui assurent bénévolement un travail normalement assuré par un personnel salarié
- en biens ce sont généralement des marchandises obtenues gratuitement par l'association
- en services ce sont généralement la mise à disposition gratuite de locaux et de matériels,...

Dans le cas de l'association L'Atelier Remunérage, les principales contributions volontaires sont apportées en travail par des personnes qui ont la qualité de stagiaire. Ces personnes apportent leurs connaissances pratiques et théoriques et participent pleinement à l'activité de l'association et la mise en place des projets.

La contribution volontaire n'est pas une source de financement à proprement parlée mais elle contribue directement au développement de la structure à moindre coût.

L'association embauche en moyenne une stagiaire tous les deux mois à hauteur de 35 heures par semaine, ce qui représente un salarié à temps plein soit un gain en terme de charges de personnel. Les stagiaires de L'Atelier Remuménage ont des missions précises : la communication, la gestion de projets,... Ces missions leurs permettent d'acquérir de nouvelles compétences et elles peuvent valoriser leur stage au même titre que du bénévolat.

II.2.5. Les rencontres avec les élus politiques

Dans le cadre de mon stage, j'ai pu assister à deux rendez-vous avec des élus politiques qui soutiennent l'association dans son développement et dans ses nouveaux projets.

Le premier entretien était en présence de Jacques Respaud : Conseiller Départemental et Elu dans le canton 5 là où est située l'association et de Naima Charai : Conseillère Régionale.

Ces deux élus venaient rencontrer le personnel bénévole et salarié de l'association et échanger autour de la notion d'insertion avec les salariés en insertion.

Le second entretien s'est déroulé en présence de la Députée Michèle Delaunay. Elle souhaitait découvrir l'association et ses membres ainsi que les projets que l'association souhaite mettre en place.

Elle a proposé d'allouer une partie de sa réserve parlementaire (3 000 euros) pour financer du matériel dans le cadre du projet de déménagement à vélo.

A la suite de cette proposition, j'ai dû procéder à la demande de subvention en remplissant un document cerfa à adresser au Parlement.

Ces rencontres permettent à l'association de se faire connaître et reconnaître auprès des politiques de la ville, du département, de la région, de nouer des liens et d'avoir des soutiens politiques prêts à s'engager humainement, politiquement et financièrement dans le développement de L'Atelier Remuménage.

II.2.6. Les fondations

L'association est soutenue financièrement par la Fondation Vinci pour La Cité qui a très généreusement contribué à l'achat du nouveau camion écologique.

La Fondation Vinci pour La Cité soutient l'association depuis des années et elle participe et est présente lors de l'élaboration de nouveaux projets comme celui du déménagement à vélo. Elle est un soutien financier très important et elle a de nombreux contacts qui sont nécessaires et qui aident l'association pour la mise en place des projets.

Néanmoins, nous savons que le mécénat ralentit globalement en France, mais certaines fondations contribuent toujours au bon fonctionnement des associations.

II.2.7. Le crowdfunding

Dans le cadre de son développement, j'ai eu pour mission de mettre en place un crowdfunding.

Qu'est-ce que le crowdfunding ? *Le financement participatif est un mode de financement alternatif, sans l'aide des acteurs traditionnels, notamment bancaires. Il permet de récolter des fonds auprès d'un large public via des plateformes de financement participatif, rendues possibles grâce à internet et aux réseaux sociaux. Il peut prendre la forme de dons, de prêts rémunérés ou de participations dans l'entreprise. (economie.gouv)*

Pour le mettre en place, je me suis rapprochée de la plateforme de financement participatif à destination des associations HelloAsso qui est un des moyens les plus accessibles.

Il a fallu inscrire l'association et proposer des campagnes de dons. La première est destinée au fonctionnement général de l'association et la seconde doit permettre la mise en place des nouveaux projets : le déménagement via le vélo et l'atelier de reconditionnement de cartons usagers.

Nous avons communiqué autour de sa mise en place via les réseaux sociaux (Twitter et Facebook) et l'information a été relayée.

Le financement participatif est une solution économique pour tous puisque les donateurs peuvent déduire de leur déclaration fiscale un certain montant et les associations profitent de la générosité des donateurs pour réaliser leurs projets. Cette action est au final bénéfique pour l'ensemble des parties prenantes.

Le crowdfunding de l'association est également attaché au site internet : il y a un lien direct vers la plateforme HelloAsso et par extension vers la page de l'Atelier Remuménage.

Depuis sa mise en place, nous avons reçu seulement deux dons pour un montant total de 80 euros mais il faut continuer à communiquer, à partager autour de cette possibilité et des avantages qu'elles présentent pour accroître la part des dons à destination de L'Atelier Remuménage.

Nous avons vu que l'association L'Atelier Remuménage a une réelle mixité dans ses ressources et cherchent en permanence à trouver de nouvelles sources de financements pour diversifier au maximum ses ressources.

III. Pérenniser

Comme toute structure, une association doit assurer sa survie. Pour cela, elle doit en permanence mettre en place des actions qui visent à la faire connaître, elle se doit de communiquer et d'informer les parties prenantes qui la soutiennent sur les

actualités, les événements qu'elle met en place, elle doit revoir régulièrement son projet associatif et mettre en place de nouvelles activités, elle doit aussi trouver des sources de financement différenciées...

Durant ce stage, j'étais chargée de développement de projets. L'équipe m'a confiée une mission celle d'organiser un événement autour de l'arrivée du nouveau camion écologique dans le cadre des déménagements.

Je devais également mieux dessiner les contours des nouveaux projets à venir : le déménagement via le vélo et l'atelier de reconditionnement de cartons usagers.

III.1. La réalisation d'un événement : « L'écologie au service de l'insertion »

III.1.1. Avant l'événement

Avant un événement, il y a de nombreuses choses à organiser et à mettre en place. Cette étape est primordiale puisqu'elle conditionne la réussite ou l'échec de l'événement.

a) La date, le lieu, le projet et le budget

J'ai eu pour mission de trouver la date, le lieu de l'événement et de bâtir de toute pièce l'événement. J'ai contacté au 8 avril, les membres bénévoles du conseil d'administration pour leur soumettre une date qui laisserait suffisamment de temps pour organiser cet événement. D'un commun accord, j'ai soumis la date du mercredi 11 mai 2016 ; date qui a été tout de suite validée. J'avais donc plus de quatre semaines pour organiser cet événement.

Le lieu a été rapidement trouvé car il s'agit d'un espace associatif : la Halle des Douves, situé à deux minutes à pied de l'association. L'Atelier Remuménage a d'ailleurs payé une cotisation annuelle à cet espace afin de pouvoir disposer des salles de travail, de réunion et de conférence.

Concernant le projet en lui même, l'idée était de faire connaître l'association et d'inaugurer le nouveau camion écologique.

Je disposais d'un budget de 1 000 euros avec 500 euros de l'association et 500 euros accordés par la Fondation Vinci pour la Cité qui est le principal financeur du camion avec la Région ALPC.

b) Le rétro planning et les contraintes

J'ai dû m'organiser et mettre en place un rétro planning pour mieux dessiner les contours de ce projet et pouvoir assurer une continuité de mes missions au sein de l'association.

Une des contraintes importantes, à prendre en compte est que pour l'événement, le camion devait être réceptionné et floqué avec le nouveau logo.

c) Le projet et son avancement

Le projet a été à de nombreuses reprises redessiné et donc modifié. Au début, nous avions pensé qu'il devrait se dérouler en deux parties : une première partie sur l'insertion autour d'un échange suivi d'une deuxième partie avec une animation festive.

Je me suis focalisée tout d'abord sur la seconde partie de l'événement : j'ai contacté 9 associations qui pourraient proposer des animations (*annexe n°1*). J'ai échangé par courriel et par téléphone avec l'ensemble de ces associations pour connaître leurs disponibilités, leurs propositions d'animations, leurs tarifs,...

En parallèle, je devais rédiger un « dossier technique » pour l'emprunt de la salle à la Halle des Douves avec des précisions nécessaires sur le nombre de participants, sur les animations proposées,...

Il fallait également trouvé un traiteur à des tarifs abordables pour pouvoir proposer un goûter à l'issue de l'événement. Nous avons fait appel à la Table de Cana mais le devis proposé était au dessus de nos moyens. Nous avons sollicité SuCrine qui nous a proposé un devis beaucoup plus abordable pour la pause « sucrée » de l'événement.

Concernant les associations à contacter, nous avons eu très peu de retour à la date du 18 avril. C'est pourquoi nous avons revu l'organisation générale de l'événement.

Il sera composé de deux parties : une première partie (courte) serait dédiée à l'inauguration du camion devant la Halle des Douves et une seconde partie serait une table ronde avec pour thématique « L'écologie au service de l'insertion » (*annexe n°2*).

J'ai réalisé une invitation à destination des possibles participants à la Table Ronde du 11 mai en leur expliquant le but de leur intervention.

d) La communication de l'événement

Je devais également réalisé toute la communication visuelle de l'événement : invitations (via MailChimp, papier, Facebook), les flyers, les affiches, la banderole Facebook, (*annexe n°4*)...

Je devais réaliser un powerpoint pour animer la table ronde, rédiger un programme à distribuer le jour de l'événement, faire une liste d'émargement...

Concernant les invitations « papier » à envoyer, nous avons sélectionné quinze personnalités de la vie politique bordelaise, d'associations,... Nous invitons ces personnes à participer en qualité de spectateur à l'événement.

Nous étions déjà à fin avril et il restait peu de temps pour que l'événement soit bien ficelé. J'ai du réaliser un communiqué de presse (*annexe n°3*) à adresser à une liste non exhaustive de quatre-vingt journalistes pour qu'ils puissent communiquer autour de cet événement.

Le projet était concrétisé, nous savions qui participerait à la Table Ronde et qui serait présent à cet événement. Nous attendions entre 30 à 40 personnes.

III.1.2. Pendant l'événement : le jour J

Le 11 mai 2016, nous avons tout prévu la veille pour ne pas perdre de temps, il faut penser à des détails qui ne doivent perturber l'événement.

Nous avons mis en place tous les éléments dans la salle où aurait lieu l'événement et nous avons fait les dernières vérifications.

Nous n'avions eu aucune réponse quant aux communiqués de presse envoyés à la fin avril mais nous avons eu la présence de la télé locale (TV7 Bordeaux) qui est venue devant la Halle des Doves pour l'inauguration du camion écologique.

L'événement a débuté à 15h avec l'inauguration du camion avec le ruban à couper par les principaux financeurs du camion, suivi des discours de Bertrand Briend (Fondation Vinci pour La Cité), de Naima Charai (Conseillère Régionale – Région ALPC) et de Wiame Benyachou, la Présidente de l'association (*annexe n°6*).

La table ronde commençait à 15h30 : elle était animée par l'accompagnatrice socio-professionnelle de l'association et il y avait six invités d'horizons venus nous parler de la place que pouvait occuper l'écologie et si elle pouvait être mise au service de l'insertion.

L'échange a duré une heure, il a été constructif entre les invités et les personnes du public.

Nous avons présenté à la fin de la table ronde, les activités que nous souhaitions mettre en place (le déménagement via le vélo et l'atelier de reconditionnement de cartons usagers) et nous avons rappelé le projet associatif.

L'événement s'est terminé autour d'une pause sucrée et nous avons pu échanger avec les invités et savoir de façon informelle ce qu'ils avaient pensé de l'événement.

III.1.3. Après l'événement : le bilan

Nous avons fait le point sur l'événement. Il s'est correctement déroulé. Nous attendions 30 à 40 personnes et il y a eu 30 personnes qui sont venus assister à la Table Ronde. Nous avons envoyé un courriel de remerciements à l'attention des participants de la Table Ronde.

J'avais fait passer une liste d'émargement pendant l'événement, ce qui nous a permis de voir qui était venu et de quel horizon était le public. Il y avait de tout : des étudiants, des élus politiques, des responsables associatifs,...

J'ai envoyé un compte-rendu (*annexe n°5*) aux 80 journalistes pour qu'ils communiquent sur l'événement.

Le projet a été réalisé et a permis à l'association d'être médiatisée et connue par le public présent.

La réalisation d'événements comme celui-ci pourra être renouvelée au cours des prochains mois.

Nous allons à présent voir les projets que l'association souhaite mettre en place pour assurer sa pérennité.

III.2. Axes de réflexion sur le développement

Les nouveaux projets de l'association ont été plusieurs fois évoqués dans ce mémoire mais ils n'ont jamais été développés.

L'association souhaite mettre en place pour l'année 2016, deux nouveaux projets à savoir le déménagement via le vélo et l'atelier de reconditionnement de cartons usagés.

III.2.1. Le déménagement via le vélo

Aujourd'hui une réflexion se pose sur le développement de l'association. Cette réflexion amène à envisager l'élargissement du champ d'insertion dans le service marchand que l'association connaît parfaitement : le déménagement. L'Atelier Reménagement entend diversifier son activité tout en intégrant une démarche écologique. Cette démarche a déjà débuté avec l'achat d'un nouveau camion roulant au gaz naturel de ville.

Le déménagement par le vélo s'opérerait sur un rayon de 10 kilomètres grâce à un équipement adapté. Il ciblerait des déménagements à faible ou très faible volume offrant la possibilité de proposer des tarifs encore plus accessibles.

Le constat est le suivant : les étudiants, les jeunes (- de 35 ans) et les familles monoparentales, selon une étude de février 2015 réalisée par Demeco, sont des publics qui préfèrent déménager par leurs propres moyens.

Ce public déménage plus fréquemment que les couples, dans un périmètre réduit, avec un volume moindre par rapport à des familles. Ce public recherche une prestation rapide, de proximité et peu chère.

Le déménagement via le vélo est un moyen non polluant à peu de frais de fonctionnement ce qui engendre des tarifs extrêmement réduits par rapport à une prestation traditionnelle.

Le potentiel que l'association a s'appuie sur son réseau de prescripteurs : référents sociaux des municipalités, du Département, des associations humanitaires et caritatives, les organismes de tutelle et de curatelle, les bailleurs sociaux. Notons que la Métropole est riche en universités et en foyers aux profils variés.

Dans le cadre de son activité, 20 % des déménagements sont compris entre 1 et 10 m³ et sur 400 interventions, 40 % sont situés sur la commune de Bordeaux.

Dès 2016, sur le deuxième trimestre, l'association souhaiterait intervenir 50 fois pour ce public.

Deux personnes de l'association seraient formées à la pratique du vélo avec une remorque (l'encadrant technique et son assistant technique déjà en poste actuellement) par l'association Toutenvelo située à Rennes.

L'association recrutera une personne voire deux, sous contrat d'insertion afin de renforcer l'équipe existante.

Grâce au parc vélo dont l'association souhaite se doter, cette dernière envisage à moyen terme de développer une activité de livraison pour des associations humanitaires et

caritatives, des structures de l'économie sociale et solidaire telles que Supercoop ou la Banque Alimentaire.

III.2.2. Une seconde vie au carton comme perspective de développement durable

Le déménagement induit des emballages adaptés. Actuellement, L'Atelier Remuménage propose des emballages avec des cartons neufs et achetés.

Dans la perspective d'une démarche écologique et d'insertion, ces cartons déjà utilisés pourraient provenir d'autres activités commerciales.

Une activité supplémentaire de L'Atelier Remuménage tendrait à établir des coopérations avec des partenaires en Gironde (commerçants, grande distribution etc.) afin de collecter leurs cartons usagés. Ces partenariats assureraient des flux entrants de cartons. Les commerçants, notamment, seraient informés du fait de devoir préserver les cartons lors de leur ouverture et du stockage avant de les donner à l'association (éviter de les déchiqueter).

Les cartons, une fois collectés, seraient rapportés à l'atelier. Ils seraient ensuite réceptionnés par les employés, pour un premier tri, afin d'en évaluer l'état.

Les non réutilisables seraient recyclés par les services de la métropole ou broyés par une machine que L'Atelier Remuménage doit acquérir.

Les cartons permettant « une seconde vie », seraient débarrassés des rubans adhésifs, puis aplatis et triés selon leurs volumes.

Enfin, les cartons stockés dans l'atelier seraient vendus auprès des clients qui viendraient les récupérer dans le local ou après en avoir fait une commande via le site internet de l'association.

Dans la perspective de collectes croissantes, les surplus de cartons non utilisés lors de déménagements seraient revendus à tout public, à des tarifs bon marché, ce qui contribuerait à consolider la trésorerie de L'Atelier Remuménage.

Les clients viendraient directement dans les locaux de l'association afin d'acheter les cartons soit sur site ou via une livraison. La communication sera établie via internet, téléphone ou courriel.

III.2.3. Les étapes nécessaires pour la mise en place de ces projets

a) Le changement de local

Le siège de l'association L'Atelier Remuménage est actuellement situé au 6 rue Jules Guesde à Bordeaux, en face des halles du marché des Capucins. Le local est au premier étage. Selon la configuration actuelle, le local ne permet pas d'envisager d'une part la mise en place de l'activité de reconditionnement de cartons, et d'autre part d'accueillir le matériel nécessaire pour entreprendre l'activité du déménagement par le vélo.

La priorité pour L'Atelier Remuménage est de trouver un local adapté à ses projets de développement et de diversification des activités.

L'Atelier Remuménage a besoin d'un local qui permette l'accueil des bureaux administratifs, l'atelier de reconditionnement des cartons, l'accueil des clients et de ranger les vélos.

Afin d'être fidèle à sa raison sociale et son historique, L'Atelier Remuménage souhaite rester implanté dans le quartier de Saint Michel ou aux abords proches. Les besoins territoriaux en terme de cohésion sociale, de qualification et de développement économique sont importants dans ce quartier.

Par ailleurs, l'activité de L'Atelier Remuménage se situe plus particulièrement dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville sur le territoire de la Gironde dont les salariés en insertion sont en partie issus. Maintenir l'association dans le quartier Saint Michel permet de rester accessible au public ciblé.

L'Atelier Remuménage fait partie intégrante de ce territoire et elle tend à contribuer à la solidarité locale en favorisant l'accès à un service de mobilité résidentielle.

b) Accroître l'activité grâce à d'avantage de visibilité

La mise en place d'une communication plus pro-active devrait permettre à l'association de se faire mieux connaître et d'augmenter ainsi son activité. En effet, L'Atelier Remuménage jusqu'à présent n'avait pas de site internet. L'équipe a fait de sa priorité la mise en relief des activités de l'association auprès des institutions, des bailleurs de fonds et du public privé pour accroître son activité.

En plus d'un démarchage soutenu, l'association a repensé entièrement sa communication et a ouvert un site internet.

c) Les équipements

Le reconditionnement de carton nécessite peu de matériel. C'est une activité innovante, créatrice d'emplois permettant de générer un nouveau marché en proposant la vente de cartons : geste simple et écologique.

- Le cyclocargo

Le reconditionnement des cartons requiert d'abord de les collecter. Le cyclocargo est un vélo électrique à trois roues avec un coffre intégré parfaitement adapté à l'activité de collecte des cartons.

- Le broyeur de carton

Le deuxième équipement est le broyeur de carton. Il permet de transformer les cartons en un « papier-carton » remplaçant le papier bulle, généralement utilisé pour envelopper et protéger les objets à déménager. Selon de récentes dispositions européennes, le papier bulle devrait disparaître.

d) Une équipe à renforcer

L'accroissement d'activités implique une augmentation du nombre de salariés.

L'Atelier Remuménage souhaite bénéficier du dispositif proposé par Aquitaine Active, pour financer un contrat de chargé de mission. Ce contrat permettrait d'intégrer une personne qui faciliterait le lancement de ces nouvelles activités de développement.

A terme, cette hausse de l'activité impliquera l'embauche d'un encadrant supérieur afin de superviser de manière continue l'activité de reconditionnement de carton. Sa fiche de poste intégrera la formation des personnes en insertion ainsi que l'élaboration de leur emploi du temps, le démarchage auprès des commerçants ou particuliers intéressés par la collecte des cartons usagés, la gestion des stocks, la bonne pratique du reconditionnement du carton et la vente de ces derniers.

De par la nature physique de l'activité de L'Atelier Remuménage, l'encadrement vers une insertion professionnelle s'adressait plus favorablement à des hommes.

L'agrégation de la collecte et le reconditionnement de cartons, activité physiquement moins dure, permettraient d'élargir l'insertion aux femmes.

La création de deux postes pour personnes en insertion d'urgence permettrait d'effectuer la collecte, la réception des cartons, leur reconditionnement et l'accueil des clients. Ces postes sous contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) donneraient la possibilité à des personnes, de bénéficier des formations dans les cadres prévus par l'agrément ACI.

e) Cibler des publics sensibles

Dans cette phase de développement l'association, L'Atelier Remuménage va mettre en place des objectifs visant à davantage cibler les publics nécessitant un service de mobilité mais à des prix abordables. Une nouvelle campagne de prospection et de valorisation de la structure va être lancée dès 2016 auprès de partenariats. Les communes peuvent apporter leur soutien aux personnes sensibles en soutenant financièrement leur projet de déménagement.

L'association va également se faire mieux connaître auprès des institutions d'accueil (EHPAD) pour séniors souvent isolés. Certains peuvent avoir à envisager des changements de domicile afin de rejoindre des établissements plus adaptés à leur quotidien.

f) La diversification des supports activités en supplément

L'Atelier Remuménage entend également optimiser l'exploitation de son matériel et repenser la gestion de l'emploi du temps du personnel de la structure.

En effet, souhaitant toujours renforcer sa viabilité financière afin d'assumer un rôle sociétal l'association a commencé à se positionner sur d'autres services marchands à visée sociale.

Les autres services « marchands » à visée sociale sont :

- répondre aux marchés clausés
- ramassage et collecte des encombrants auprès des particuliers via les bailleurs sociaux,

- mettre en déchetterie les biens à jeter via les collectivités ou les organismes de tutelle et de curatelle ;
- développer les partenariats avec les « ressourceries », les associations ESS (Conciergerie solidaire, Ristourne, d'Atelier D'éco Solidaire...)

Constatant un besoin de plus en plus important de ramassage des déchets, l'activité de l'association souhaite se structurer et se développer par la mise en place d'un service de collecte d'encombrants en porte à porte ou par le biais des bailleurs sociaux. Cette activité se mettrait en place en partenariat avec les ressourceries R3.

III.2.3. Le développement de L'Atelier Remuménage : une ambition sociale, une réalisation concrète

La réutilisation de cartons et l'utilisation du vélo sont deux étapes liées par le circuit de la mobilité qui intègrent les valeurs d'un modèle entrepreneurial valorisant le social et l'innovation sur lequel se fonde L'Atelier Remuménage depuis sa création.

A ces valeurs, s'ajoute une démarche écologique et responsable par la réutilisation du carton et des déménagements avec un impact carbone nul.

Ces activités répondent à une demande du marché qui garantit le développement économique et la consolidation de L'Atelier Remuménage dans le paysage des petites et moyennes entreprises locales.

La diversification des activités de L'Atelier Remuménage révèle une association dynamique qui souhaite exploiter le potentiel de l'économie sociale et solidaire. Cette diversification répond aussi à une volonté de favoriser l'intégration professionnelle, d'apporter des prestations de qualité accessibles et de contribuer à la transition écologique.

En accueillant plus de personnes en insertion, notamment des femmes, en renforçant la démarche écologique, L'Atelier Remuménage prolonge ses initiatives innovantes tout en contribuant à un modèle économique favorisant la lutte contre l'exclusion.

L'Atelier Remuménage espère trouver des soutiens chez des partenaires publics et privés dans cette démarche de développement afin de financer le matériel nécessaire et d'apporter un soutien pour les personnes qui bénéficieront des dispositifs d'insertion.

.....

CONCLUSION

Aux termes de ce mémoire, il est temps de faire le bilan de mettre en avant ce qui a été concrétisé et de trouver des solutions pour ce qui ne l'est pas encore.

L'objet de ce mémoire soulevait une problématique réelle présente chez de nombreuses associations, à savoir comment réussir à se développer dans un contexte où les

subventions n'ont jamais été aussi peu importantes.

Les associations en effet doivent se battre quotidiennement contre cette baisse des subventions publiques, pour cela elles doivent en permanence trouver de nouvelles sources de financements et réinventer leur projet associatif. Elles font face à des difficultés grandissantes qui sont difficilement évitables : elles conjuguent avec.

L'état des lieux est venu souligner le fait qu'à un échelon national ou local, les associations étaient sensiblement les mêmes et devaient répondre des mêmes problématiques.

Les associations se trouvent confronter à la refonte de leur modèle socio-économique et elles se doivent d'être vigilantes quant aux risques et aux opportunités que peut leur offrir leur environnement. Elles ont pour obligation de lever les freins et les leviers qu'elles rencontrent pour tenter de subsister.

L'Atelier Remuménage, comme toute autre association est confrontée chaque jour à cette problématique de baisse des subventions qui vient largement imputée son budget. Elle doit trouver des solutions pour y remédier.

L'association bordelaise a fait le choix de mettre en place une nouvelle communication plus actuelle pour attirer de nouveaux publics et mieux se faire connaître pour être mieux à même d'être reconnue. Elle s'implique quotidiennement dans l'activation des réseaux sociaux où elle est présente et elle est en perpétuelle recherche de nouveaux partenaires qui auraient envie de soutenir son action sociale et de territoire.

Effectivement, pour mettre en place, tous changements et assurer une continuité de l'activité, il faut qu'elle différencie ses ressources, ce qu'elle a fait et ce qui lui a permis d'acquérir une plus grande stabilité financière.

Malheureusement, ce n'est jamais suffisant, L'Atelier Remuménage doit en permanence chercher à assurer sa survie. Le fait de réaliser un événement n'a pas juste vocation à faire passer un moment agréable. Il démontre une réelle volonté de l'association de s'ouvrir et de grandir. Il permet de donner une impulsion médiatique et de faire peu à peu connaître l'association.

Faire connaître l'association permettrait également de développer de nouvelles activités qui sont une réponse sociale à un besoin local. Le seul problème est le manque de ressources financières et humaines nécessaires pour mettre en place des projets tels que le déménagement via le vélo et l'atelier de reconditionnement de cartons usagés.

Ces projets sont des sources de motivation quotidienne pour l'ensemble de l'équipe : c'est la co-construction qui prime.

L'association L'Atelier Remuménage a de grandes ambitions quant à la mise en place de ses activités pour contribuer à son échelle et aider la population locale.

A mes yeux, l'expérience a été très enrichissante, tant d'un point de vue personnel que pour l'aide que j'ai pu apporté à l'association en elle-même. J'ai été intégrée dans la vie

de cette association et j'ai participé à ma mesure au fonctionnement et au développement de cette association.

L'Atelier Remuménage gagne à être connu et elle doit se développer pour toucher et répondre aux problématiques des publics qui sont de plus en plus nombreux à avoir besoin de cette association. Elle est engagée dans l'accomplissement de son projet associatif et d'avoir pu aider à sa concrétisation est une réelle satisfaction professionnelle et personnelle.

Cette citation d'André Malraux vient parfaitement conclure et souligner le travail réalisé par L'Atelier Remuménage et expliqué tout au long de ce mémoire : « Les idées ne sont pas faites pour être pensées mais pour être vécues... ».

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. Mélanie Bazoge – Cécile Bazin – Marie Duros – Guillaume Prevostat – Jacques Malet (Septembre 2015), « L'économie Sociale en ALPC – Associations, fondations, mutuelles, coopératives » - Recherches & Solidarités
3. Mélanie Bazoge – Cécile Bazin – Marie Duros – Guillaume Prevostat – Jacques Malet (Juin 2015), « L'emploi dans l'économie sociale en Aquitaine en 2014 » - Recherches & Solidarités
4. Jean Bastide (Mars 2012), « L'avenir des associations : freins et leviers » - La tribune Fonda
5. Direction Départementale de la Cohésion Sociale (Janvier 2011), « Les chiffres clés de la vie associative en Gironde » - Préfecture de la Gironde
6. Jean-Pierre Duport (Mars 2012), « L'avenir des associations : risques et opportunités » - La tribune Fonda
7. Bastien Engelbach - Jean-Pierre Jaslin - Pierre Vanlerenberghe (Juin 2015), « L'avenir des modèles socio-économiques des associations » - La Fonda
8. Le collectif Faire Ensemble 2020 (Juin 2012), « Associations et Territoires » - La tribune Fonda
9. Le collectif Faire Ensemble 2020 (Juin 2012), « Associations et Economie » - La tribune Fonda
10. Jacqueline Mengin – Viviane Tchernonog (Juin 2013), « Questions d'avenir pour les associations » - La tribune Fonda
11. Viviane Tchernonog – Jean-Pierre Vercamer (Octobre 2012), « Les associations entre mutations et crise économique – Etat des difficultés » - Enquête Deloitte
12. Viviane Tchernonog (2013), « Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions » - ADDES – Fondation du Crédit Coopératif

Les revues et les quotidiens :

13. Fanny Gérôme (Avril 2013), « Associations, actrice du développement des territoires » - Extrait de jurisassociations - n° 477 – page 24 à 27
14. Maud Leblon (Avril 2013), « Photographie économique : Enquête Journal Officiel » - Extrait de jurisassociations - n° 477 – page 22 à 23
15. Denis Dementhon (Avril 2013), « Quels modèles économiques associatifs au service des territoires ? » - Extrait de jurisassociations - n° 477 – page 28 à 31
16. Fanny Gérôme (Avril 2013), « Associations, actrice du développement des territoires » - Extrait de jurisassociations - n° 477 – page 24 à 27

17. Maud Leblon (Avril 2013), « Photographie économique : enquête Journal Officiel »
- Extrait de jurisassociations - n° 477 – page 22 à 23

18. Viviane Tchernonog (2009), « Les grandes évolutions du secteur associatif français » - Dossier : Dynamiques Associatives – RECMA : Revue Internationale de l'Economie Sociale

19. Viviane Tchernonog, « Le rayonnement associatif français en 2012 » - Extrait de jurisassociations - n° 477 – page 18 à 21

Les autres textes :

20. 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 :

21. Le bilan comptable

22. Le budget prévisionnel 2016

23. La publication au Journal Officiel

24. Les statuts

25. Les rapports d'activité de 2013 et 2014

Les sites internet :

Les sites internet utilisés pour ce mémoire ont été nombreux : liens vers les pages actives sur les réseaux sociaux, le site internet de l'association (www.remumemange.org), la presse en ligne : RECMA (recma.org), SOCIALTER (www.socialter.fr),...

ANNEXES

Table des annexes

Annexe n° 1 : Le programme de l'événement et les participants : première idée

Annexe n° 2 : Le programme de l'événement définitif

Annexe n° 3 : Le communiqué de presse

Annexe n° 4 : L'invitation

Annexe n° 5 : Le compte-rendu de presse (post-événement)

Annexe n° 6 : Les photos de l'événement

Annexe n° 1 : Le programme de l'événement et les participants : première idée

Date : 11 mai 2016 de 14h30 à 17h30

Lieu : la Halle Des Douves à Bordeaux

Noms possibles de la manifestation :

- « Fêtons notre camion écologique ! »
- « L'Atelier Remuménage et son camion 100 % écolo ! »

- « Bienvenue à notre camion 100 % écolo ! »
- « L'Atelier Remuménage : ça déménage ! »

Programme détaillé :

14h30- 15h : Arrivée des participants et présentation - inauguration du camion

15h-15h10 : Présentation de l'association et de l'organisation de l'événement

15h10-16h20 : Table ronde sur la thématique : « L'écologie au service de l'insertion ».

16h30-17h30 : Mise en place de deux espaces : « Animation » avec le quiz musical et « Exposition - Ateliers » sur la thématique de l'écologie et/ou de l'insertion

CONTACTS	DISPONIBILITE
Merci Gertrude	Non
Les Ptits Gratteurs	Non
Ricocher Sonore	Deux prestations possibles : Dj Fête ou Quiz musical en interaction avec le public sur une thématique que l'on choisit (exemple : l'environnement) Durée : 1 h - Tarif : 200 euros
Fenêtre sur Rue	Mail envoyé le 14/04 REPONSE LE 14 AVRIL : demande le budget pour faire une proposition Mail renvoyé le 15/04 Proposition effectuée Réponse le 16/04 : animation de 1H30/2h concernant le monotype
Bienvenue au Club	Mail envoyé le 14/04
La Chiffonne Rit	Mail envoyé le 14/04
La Fée Nix	Mail envoyé le 14/04 REPONSE LE 18 AVRIL : à voir
R2 JEUX	Mail envoyé le 14/04
part-âge	Mail envoyé le 14/04
Table de CANA	Mail envoyé le 14/04 REPONSE LE 14 AVRIL : envoi un devis pour la prestation DEVIS envoyé le 15/04 : excessif : pas de suite
Mouvement Colibri	Mail envoyé le 15/04
Etu'Recup	Mail envoyé le 18/04

Annexe n° 2 : Le programme de l'événement définitif

L'association L'Atelier Remuménage organise un événement :

« L'écologie au service de l'Insertion »

Le mercredi 11 mai 2016 à 15h00 à la Halle des douves (2^{ème} étage)

♦ **Inauguration de notre nouveau camion « écologique » en partenariat avec la Fondation Vinci la Cité et la Région ALPC**

15h00 - devant la Halle des Douves (Rue des Douves – Bordeaux)

♦ **Table ronde – L'écologie au service de l'insertion**

Dans le cadre de son développement, l'association a cherché à diversifier son activité en y intégrant une démarche écologique :

**« Est-ce que l'écologie peut-être conciliée avec l'insertion professionnelle ? »
« Est-ce que les emplois verts sont une opportunité d'inclusion sociale et professionnelle ? »**

Pour répondre à ces questions, nous allons faire un tour de table des participants pour qu'ils nous parlent de leurs structures et de la place que l'écologie peut occuper au sein de celles-ci !

En présence de :

- **Thomas MAHIAS** - Directeur Général, ACTES SAS ELISE ATLANTIQUE
- **Sabra BEN ALI** – Directrice, Association Entr-Autres, Insertion-Santé-Ecologie
- **Jean-Luc RODRIGUEZ** – Directeur, Réseau de Réemploi des deux rives (R3)
- **Salarié permanents** - L'Atelier Remuménage
- **Arnaud VIRRION** – Président de la CRESS (Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire Aquitaine)
- **Fabrice KAID** – Directeur, ATELIER d'eco SOLIDAIRE (Recyclerie Créative)
- **Isabelle ZAOUÏ CARLIER** – Directrice, GARIE Aquitaine

15h30- à la Halle des Douves – 2^{ème} étage – Espace Scénique (Rue des Douves - Bordeaux)

Pour continuer et poursuivre la discussion de façon moins formelle, nous vous invitons à :

♦ **La Pause Sucrée en partenariat avec Su Crine**

16h30- à la Halle des Douves – 2^{ème} étage – Espace Scénique (Rue des Douves – Bordeaux)

Annexe n° 3 : Le communiqué de presse

Communiqué de presse
Le 29 avril 2016, Bordeaux



INAUGURATION & TABLE RONDE " ECOLOGIE AU SERVICE DE L'INSERTION "

Mercredi 11 mai 2016 à 15h00 - La Halle des Douves - 33800 Bordeaux

1er service de déménagement solidaire et écologique en Gironde

L'association Chantier d'Insertion L'Atelier Remuménage propose un service de déménagement social et solidaire en Gironde depuis plus de quinze ans. Elle a fait le choix de diversifier son activité en intégrant une dimension écologique à travers l'acquisition d'un camion roulant au gaz naturel de ville et par son activité de recyclage des cartons usagés.

Inauguration du nouveau camion « écolo » à 15h00, co-financé par la Région ALPC et la Fondation Vinci

INVITATION

LES ACCELERATEURS DE LA TRANSITION

INAUGURATION - 15h00 :

NOUVEAU CAMION ECOLOGIQUE
de l'ATELIER REMUMENAGE - DEMENAGEMENT SOLIDAIRE
en partenariat avec :
la Région ALPC
la Fondation Vinci la Cité

TABLE RONDE - 15h30 :

« L'ÉCOLOGIE AU SERVICE DE L'INSERTION »
EMPLOIS VERTS, UNE OPPORTUNITÉ D'INCLUSION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE ?

Intervenants :

- La C.R.E.S.S
La Chambre Régionale de l'Economie Sociale et solidaire
- Thomas MAHIAS
Directeur Général ACTES SAS ELISE ATLANTIQUE
- Sabra BEN ALI
Association Entr-Autres, Insertion-Santé-Ecologie
- Salarié en Insertion
Atelier REMUMENAGE
- Jean-Luc RODRIGUEZ
Directeur du Réseau de Réemploi des deux rives (R3)
- Fabrice KAID
Directeur ATELIER d'eco SOLIDAIRE : Recyclerie créative

MERCREDI 11 MAI 2016
HALLE DES DOUVES
4 rue des douves à Bordeaux

Table ronde : **Comment peut-on concilier écologie et insertion professionnelle ?**

L'occasion d'échanger avec les structures de l'Economie Sociale et Solidaire autour de la thématique de la transition écologique et énergétique comme vecteur d'insertion sociale et professionnelle. Une opportunité pour des publics en situation d'exclusion de trouver des passerelles, entre parcours de formation et emploi durable.

Les acteurs du territoire et les salariés en insertion seront présents et ravis de partager leurs expériences !

Annexe n° 4 : L'invitation

1^{er} format

DEMENAGEMENT VERT ET SOLIDAIRE POUR L'ATELIER

EVENEMENT : ON VOUS ATTEND NOMBREUX !

Nous vous invitons à l'inauguration de notre nouveau camion écologique suivie d'une table ronde !

Quand ?

Le mercredi 11 mai 2016 à 14h30

Où ?

La Halle des Douves (4 Rue des Douves 33800 Bordeaux)

Comment ?

La dimension écologique étant devenue primordiale, nous avons fait l'acquisition d'un camion "écolo" dans le cadre de notre service de déménagement social et solidaire !

Nous organisons une table ronde à laquelle vous êtes invité !

Quelle thématique ?

"L'écologie au service de l'insertion"

Avec la présence de :

Thomas MAHIAS, ELISE
Jean-Luc RODRIGUEZ, RCUBE
Fabrice KAID, D'éco Solidaire
Sabra BEN ALI, Entr-Autres

Merci de nous confirmer votre présence avant le 2 mai 2016 par téléphone au 05.56.92.80.35 ou par courriel à atelierremumenage@yahoo.fr

2^{ème} format (sélectionné)

INVITATION

LES ACCELERATEURS DE LA TRANSITION

INAUGURATION - 15h00 :

NOUVEAU CAMION ECOLOGIQUE
de l'ATELIER REMUMENAGE - DEMENAGEMENT SOLIDAIRE
en partenariat avec :
la Région ALPC
la Fondation Vinci la Cité

TABLE RONDE - 15h30 :

« L'ÉCOLOGIE AU SERVICE DE L'INSERTION »
EMPLOIS VERTS, UNE OPPORTUNITÉ D'INCLUSION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE ?

Intervenants :

- La C.R.E.S.S
La Chambre Régionale de l'Economie Sociale et solidaire
- Thomas MAHIAS
Directeur Général ACTES SAS ELISE ATLANTIQUE
- Sabra BEN ALI
Association Entr-Autres, Insertion-Santé-Ecologie
- Salarié en insertion
Atelier REMUMENAGE
- Jean-Luc RODRIGUEZ
Directeur du Réseau de Réemploi des deux rives (R3)
- Fabrice KAID
Directeur ATELIER d'eco SOLIDAIRE : Recyclerie créative

MERCREDI 11 MAI 2016
HALLE DES DOUVES
4 rue des douves à Bordeaux

Annexe n° 5 : Le compte-rendu de presse (post événement)

COMPTE-RENDU EVENEMENT

Evénement du 11 mai 2016 à la Halle des Douves :
« L'écologie au service de l'insertion »



L'association L'Atelier Remuménage, présente, depuis plus de quinze ans sur le territoire girondin, propose un service de déménagement social, solidaire et écologique.

L'association a inauguré son nouveau camion écologique roulant au gaz naturel de ville devant la halle des douves à Bordeaux hier après-midi en présence de la Région, du Département, de la Mairie de Bordeaux et de son partenaire la Fondation Vinci La Cité.

Cette inauguration a été suivie par une table ronde sur la thématique de l'écologie au service de l'insertion avec la participation du GARIE, de la C.R.E.S.S, de l'entreprise adaptée SAS Actes Elise Atlantique, de la ressourcerie l'atelier d'Eco Solidaire, de l'association Entr-Autres et du réseau de réemploi des deux rives R3.

Les échanges ont été nombreux et tout aussi intéressants. Nous espérons renouveler l'expérience.

Merci aux nombreux spectateurs et invités d'avoir répondu présents à cet événement !

Annexe n° 6 : Les photos de l'évènement

L'inauguration du camion écologique (1ère partie)



La table ronde : « L'écologie au service de l'insertion » (2nde partie)

