

## REFLEXIONS SUR LES ENJEUX DU SECTEUR ASSOCIATIF EN FRANCE

Dans le cadre de sa mission d'intérêt général de renforcer les liens entre associations et entreprises, Le RAMEAU a pu observer depuis trois ans les évolutions majeures dans les relations entre ces deux mondes. Cette nouvelle réalité contribue à soulever des questions opérationnelles, stratégiques et politiques structurantes sur l'évolution même de la Société.

Le secteur associatif est confronté à des enjeux de transformation tels qu'il n'en a encore jamais connus. Le nombre de défis à relever est impressionnant et nécessite de s'interroger tant sur l'évolution du modèle que sur les moyens à mettre en œuvre pour aider les acteurs associatifs à y faire face. Il est urgent d'engager une réflexion en profondeur afin d'anticiper et de maîtriser les risques.

Les pistes de questionnement de ce document sont le fruit de constats de terrain et de convictions que Le RAMEAU a pu se forger au long de ses échanges avec plus de 600 dirigeants d'entreprises et d'associations. L'objectif est d'alimenter le débat et de donner de la matière aux acteurs de référence légitimes pour le porter.

### 1- Une quadruple mission d'intérêt général

Le secteur associatif est un acteur majeur de l'intérêt général en France. Il joue notamment 4 rôles essentiels :

- C'est par essence un **lieu de démocratie participative et de construction collective**, fédérateur et créateur de lien social, indispensable en ces temps où la quête de sens est fondamentale pour chacun,
- C'est un **observatoire de l'évolution de la Société**, capteur de signaux faibles, inventeur de solutions innovantes, voire créateur de marchés économiques,
- C'est un **acteur de terrain apporteur de réponse concrète**, là où les besoins sont non pourvus, en matière sociale, sociétale et environnementale,
- C'est un **acteur économique incontournable** (85 Md€ de valeur ajoutée, 61 Md€ de budget, 10% des emplois privés en France).

La prise de conscience de son poids et la reconnaissance de son rôle sont récentes.

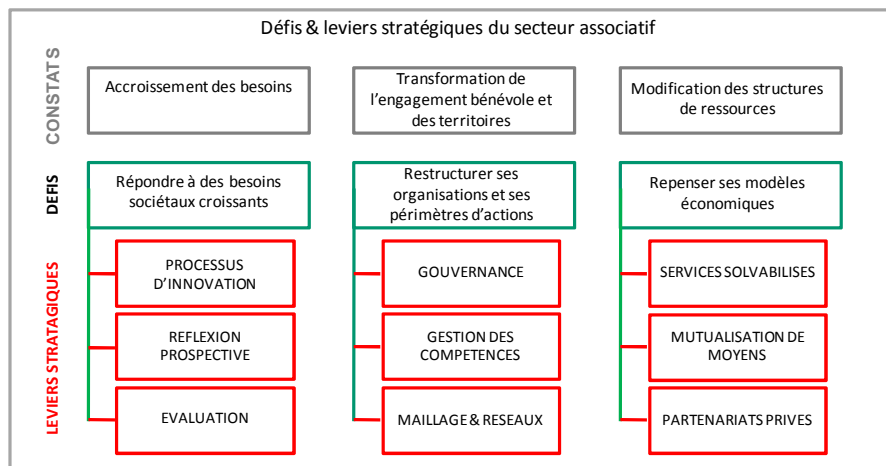
### 2- Le nouveau paradigme des associations : faire plus avec moins !

Face à la mutation de la Société civile, le secteur est en profonde mutation. Il doit notamment faire face à un « effet ciseau » : augmentation des besoins sur la plupart des champs de l'intérêt général (santé, environnement, solidarité, recherche...), diminution des ressources (pas seulement financières !).

Très schématiquement, le secteur associatif doit faire face à 3 défis majeurs :

- **L'accroissement des besoins** de réponses innovantes face aux enjeux de Société auxquels ni les Etats, ni le secteur économique ne peuvent répondre seuls,
- **La transformation des modes de fonctionnement**, notamment liée aux changements de comportements des bénévoles et à l'évolution des territoires,
- **La modification des structures de ressources** qui oblige à réinventer les modèles économiques.

Pour y répondre, le secteur associatif doit travailler sur 9 leviers qui peuvent l'aider à faire des défis d'aujourd'hui de véritables atouts pour demain. Ils sont illustrés dans le schéma ci-dessous :



### 3- Les trois questions stratégiques à investiguer rapidement

La transformation du secteur associatif est structurante pour la gestion de l'intérêt général en France. Le secteur est aujourd'hui en risque et la pérennité de nombreuses structures en suspens. Pourtant le niveau de réflexion actuel est insuffisant pour traiter les questions stratégiques. Un certain déni de réalité plane laissant à croire que les choses se régleront d'elles-mêmes et qu'un processus Darwinien de sélection des associations est inéluctable.

Trois questions stratégiques pour la pérennisation du secteur associatif doivent être rapidement investiguées :

- **Enjeu opérationnel** : **l'accompagnement des associations** d'intérêt général pour faire face aux défis de transformation auxquels elles sont confrontées et développer les actions à forte utilité sociale,
- **Enjeu stratégique** : **la restructuration des modèles économiques du secteur associatif**, en raison de l'évolution des ressources financières « traditionnelles », notamment celles des Pouvoirs Publics,
- **Enjeu politique** : **la gouvernance de l'intérêt général en France**, avec l'apparition d'une nécessaire gestion suite à la fin du monopole de « l'Etat Providence ».

Pour alimenter le débat, Le RAMEAU a rédigé une note de réflexion stratégique sur les enjeux du secteur associatif approfondissant les différents points soulevés dans ce document.

---

## Annexe – PRESENTATION DE L'ASSOCIATION Le RAMEAU

Le RAMEAU favorise la co-construction de l'intérêt général au travers de partenariats novateurs entre les associations et les entreprises. La création d'intérêt partagé entre ces deux mondes complémentaires répond à des enjeux réciproques : la pérennisation du secteur associatif, acteur fondamental de l'économie et de la cohésion sociale, et le développement concret de politiques performantes et durables de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE).

Association d'intérêt général, créée en 2006, Le RAMEAU est à la fois un **Observatoire** pour comprendre les enjeux, un **lieu de réflexions prospectives** pour faire émerger des solutions innovantes, et un **laboratoire de recherche terrain** pour expérimenter de nouveaux modèles. Ses recherches-actions se fondent sur des études de cas concrets qui font l'objet d'une évaluation rigoureuse.

Afin de mutualiser les bonnes pratiques et d'essayer les initiatives performantes, Le RAMEAU agit en partenariat avec les acteurs de référence (AVISE, Caisse des Dépôts, CGPME, CPCA, IMS, MEDEF, Syntec Conseil en Management, ...). Son processus d'innovation se structure autour de 3 axes complémentaires :

- **COMPRENDRE** : piloter l'Observatoire national des partenariats associations / entreprises, et capitaliser les connaissances au sein d'un centre de ressources mutualisées.

**L'Observatoire national des partenariats associations / entreprises** : créé en 2007, cet Observatoire est un dispositif de veille permanente des relations entre les associations et les entreprises. Un programme pluriannuel d'études, nommé ARPEA (Analyse des Relations et des Partenariats entre les Entreprises et les Associations), a été lancé autour de sept volets complémentaires permettant un regard croisé entre les citoyens, les associations, les grandes entreprises, les PME, les syndicats, les fondations et les professionnels.

*Résultats : 2 rapports et 2 études ont déjà été publiés. 3 autres études de référence seront publiées fin 2009. 2 prévues en 2010.*

- **REFLECHIR** : animer le 1<sup>er</sup> « think tank » paritaire entre associations et entreprises en France pour réfléchir ensemble aux solutions à apporter aux défis de Société et aux enjeux des différents acteurs.

**Le 1<sup>er</sup> « think tank » paritaire associations / entreprises** : des groupes de réflexion prospective ont été initiés afin de comprendre en profondeur comment dynamiser les relations entre associations et entreprises. Un groupe pilote a notamment travaillé durant 18 mois sur les enjeux du mécénat et du bénévolat de compétences. En 2009, le programme « Associations et PME » a pour objectif d'étudier les dynamiques territoriales et d'analyser les pratiques au travers du thème de l'environnement.

*Résultats : Des points de vue de dirigeants régulièrement diffusés. Des boîtes à outils pédagogiques (exemple: mécénat de compétences).*

- **EXPERIMENTER** : inventer et tester de nouveaux modèles de collaboration au travers d'un « laboratoire d'expérimentations », en évaluer les résultats et les diffuser largement.

**Le laboratoire d'expérimentations** : les recherches-actions de terrain sont la clé d'un processus d'innovation pragmatique et performant. Depuis 3 ans, une 1<sup>ère</sup> expérimentation est menée sur l'accompagnement stratégique des associations, condition *sine qua non* du développement de relations équilibrées et durables avec les entreprises. D'autres expériences, notamment sur la mutualisation de moyens, ont été lancées.

*Résultats : 75 acteurs accompagnés dans leurs réflexions stratégiques, 50 associations – 15 entreprises – 10 institutions.*

Le programme pluriannuel d'études, les groupes de réflexions et les 75 expérimentations de terrain permettent de concevoir des méthodes et outils pédagogiques pour renforcer la dynamique de partenariat en France. Unaniment salué, Le RAMEAU joue un rôle pédagogique sur les enjeux de co-construction de l'intérêt général.