

Décembre 2010

CENTRE NATIONAL D'APPUI ET DE RESSOURCES



ENVIRONNEMENT

La mutualisation dans les associations de l'environnement : Quelle approche à l'échelon régional ?

État des lieux et
perspectives



avec le soutien de :



La mutualisation dans les associations de l'environnement : Quelle approche à l'échelon régional ?

Les CNAR ont pour mission d'apporter des ressources aux dispositifs locaux d'accompagnement (C2RA et DLA) des associations, chacun dans son secteur d'activité.

Plusieurs CNAR se sont intéressés aux expériences locales de mutualisation d'emplois, et ont produit des analyses et des outils, sur les groupements d'employeurs en particulier.

L'Avisé¹ a constitué en 2010 un groupe thématique inter-opérateurs qui s'est donné pour objectif de produire des outils et méthodes pour les accompagnements spécifiques d'associations souhaitant s'engager dans une démarche de mutualisation.

Les associations de l'environnement sont elles aussi concernées par cette approche, comme en témoignent les expériences de mutualisation d'emplois menées localement.

Le CNAR Environnement a cependant souhaité, dans cette étude, apporter un éclairage nouveau en abordant la question de la mutualisation à l'échelon régional. En effet, dans un paysage politique en pleine mutation, il a semblé opportun de s'intéresser aux problématiques d'organisation en plateformes, réseaux, unions, fédérations, comités... régionaux associatifs. Esquissés partout en régions depuis les années 1980 et les premières lois de décentralisation, ces organisations offrent un panorama très diversifié. Il apparaît aujourd'hui que cet échelon porte des enjeux éminemment stratégiques, en particulier pour les associations intervenant dans le domaine de l'environnement.

Comment se sont structurés les échelons régionaux ? Comment les fédérations nationales et leurs associations adhérentes peuvent-elles aborder l'organisation de ce niveau ? De quels outils dispose-t-on pour accompagner les regroupements en région ?

Cette étude est une première approche d'état des lieux et de réflexion, sur un sujet complexe qui est aujourd'hui une préoccupation partagée des réseaux nationaux composant le CNAR Environnement.

● La mutualisation dans les associations de l’environnement :	
Quelle approche à l’échelon régional ?	3
● 1. Définitions et différentes approches de la notion de « mutualisation »	5
● Une tendance lourde	5
● Les associations sont-elles concernées ?	5
● La mutualisation : un concept « légitime » dans l’Économie Sociale et Solidaire	6
● Quelques définitions	6
● Mutualisation, coopération ou partenariat ?	6
● Les ressources méthodologiques disponibles	7
● 2. L’échelon régional : état des lieux et nouveaux enjeux pour les associations	8
● Interface avec l’Etat et ses services déployés en région	8
● Interface avec les Régions	8
● L’échelons régional du dispositif local d’accompagnement : les C2RA	11
● 3. Problématiques de mutualisation dans les associations de l’environnement	12
● Quelques expériences locales au sein des réseaux	12
● Nouveaux enjeux à l’échelle régionale pour les associations de l’environnement : quelle approche ?	13
● 4. Réseaux de l’environnement : état des lieux et problématiques des approches régionales ..	15
● Un partage d’expériences d’éducation à l’environnement et au développement durable en réseau : le Réseau Ecole et Nature	15
● Une fédération pour les associations de protection de la nature et de l’environnement : France Nature Environnement	16
● Un comité de liaison pour le domaine des énergies renouvelables : le Comité de Liaison Energies renouvelables	16
● Éducation, sensibilisation de tous à l’environnement et action territoriale : l’Union nationale des CPIE	17
● 5. Préconisations pour la structuration à l’échelle régionale	19
● Des enjeux régionaux forts qui nécessitent une mutualisation plus structurée	21

● Une tendance lourde

On observe dans les organisations - privées et publiques - une tendance lourde à la concentration - ou intégration :

- ▶ **Dans le secteur privé**, l'exigence de compétitivité a amené des fusions / acquisitions d'entreprises, le développement de marques franchisées, des alliances financières et stratégiques pour former de grands ensembles...
- ▶ **Dans le secteur public**, la **Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP)²** - programme de modernisation de l'action de l'Etat - touche l'ensemble des politiques publiques et l'ensemble des ministères et de leurs services extérieurs.

Parmi les principaux objectifs énoncés de cette réforme : le développement des mutualisations pour un coût de fonctionnement moindre.

Le thème de la mutualisation est décliné, pour ce qui concerne les services extérieurs de l'Etat :

- au plan départemental, elles porteront sur les fonctions supports, les achats et sur la rationalisation des implantations immobilières ;
- la mutualisation des fonctions supports (accueil - standard, parc auto et matériel, entretien des locaux) sera complémentaire avec les fonctions mutualisées au plan régional (gestion des ressources humaines, gestion budgétaire et comptable) ;
- la construction de budgets de fonctionnement rassemblant les dotations provenant de plusieurs Budgets Opérationnels de Programmes (BOP)³ et mise à l'étude d'un nouveau moyen de portage de crédits.

De même, la **Réforme des collectivités territoriales⁴** vise à redéfinir des espaces territoriaux de cohérence, régionaux ou intercommunaux, au sein desquels la mutualisation est un thème fort. Des outils sont d'ores et déjà expérimentés pour des mutualisations entre communes et Etablissements Publics de Coopération Intercommunale : Mairie-conseils, un service de la Caisse des Dépôts, a mis en ligne un espace ressource « base documentaire juridique » sur ce sujet⁵.

Il ne s'agira pas ici de prendre position au regard de cette tendance mais de mesurer comment et en quoi les associations d'environnement sont susceptibles d'être impactées. La part des associations (hors associations d'insertion) est progressivement passée de 100 % en 2002 et 2003 à 66 % en 2008. La proportion des structures de l'insertion est en hausse constante. Elle est en effet passée de 14,3% en 2004 à 30,6% en 2008.

● Les associations sont-elles concernées ?

Le secteur associatif se caractérise par un foisonnement d'organismes qui revendiquent légitimement leur « liberté d'association » - fondement de la loi de 1901. Ce secteur est donc par définition constitué de micro structures indépendantes. Si un nombre important d'associations adhère à une fédération ou à un groupement (de l'ordre de 55 % de l'ensemble, près de 70 % des associations employeuses⁶), les liens qui les unissent à ces supra organisations sont relativement ténus - même si on observe des niveaux d'intégration différents selon les grands secteurs d'activité.⁷

On notera également, avec le désengagement de l'Etat, la montée en puissance des liens financiers et des relations entre collectivités locales et associations.

Les dirigeants associatifs ont aujourd'hui conscience que l'évolution du paysage politique impactera leur propre fonctionnement :

« La crise n'est pas l'unique inquiétude des dirigeants associatifs... La réforme des collectivités territoriales les préoccupe également. Pour 36 % d'entre eux - et pour 50 % des employeurs - cette loi "aurait sûrement des conséquences pour leur association" »⁸.

Poussé par les injonctions extérieures des collectivités et conscient de l'importance d'anticiper et de maîtriser en interne ses évolutions, le secteur associatif a engagé une réflexion sur les évolutions possibles de ses organisations, en prenant comme entrée la **mutualisation**.

2. www.modernisation.gouv.fr

3. Voir Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF)

4. Loi du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités www.interieur.gouv.fr/sections/reforme-collectivites

5. www.localtis.fr

6. « Le paysage associatif français. Mesures et évolutions » - Viviane Tchernonog - Juris associations : Dalloz 2007

7. Voir impulsion des CNAR supra

8. « La France associative en mouvement 2010 » - www.recherches-solidarites.org

● La mutualisation : un concept « légitime » dans l'Économie Sociale et Solidaire

Si les réformes de l'Etat et des collectivités locales s'appuient aujourd'hui largement sur la mutualisation de services, il faut rappeler que ce concept a été le fondement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) : les 1ères mutuelles ouvrières ont été créées pour mutualiser les risques de santé. Beaucoup d'initiatives ont été prises dans le monde rural et agricole.

Au-delà de la mutualisation des risques, l'ESS s'est développée sous plusieurs formes : associations, coopératives, mutuelles... qui, au delà des statuts sont fondées sur des valeurs de partage et d'échange.

Il paraît donc assez « naturel » que le secteur associatif utilise ce concept et réfléchisse à des évolutions sur la base de méthodes relevant de ces démarches.

De plus, une part significative des activités associatives du secteur de l'environnement relève de l'Économie Sociale et Solidaire. Les associations ont en effet des activités économiques d'utilité sociale conduites sur des modes de gouvernance et de gestion propres à l'ESS.

● Quelques définitions

On peut donner quelques définitions simples de la mutualisation :

- La mutualisation recouvre les différentes façons de relier des initiatives collectives et individuelles dans le respect de leur identité pour répondre à des problématiques communes.
- Travailler de concert sur un projet commun sans altérer l'identité de chacun.
- Se mettre ensemble dans une posture « gagnant/gagnant ».

► L'approche de l'Avise⁹

Le concept de la mutualisation connaît ces dernières années un vrai phénomène d'engagement sans pour autant disposer d'une définition claire et partagée. Ainsi, chaque démarche de mutualisation apparaît spécifique, tant elle revêt des formes différentes, en fonction des personnes et des structures qui la portent, des contextes, des secteurs et des territoires dans lesquels elle émerge. Les associations et plus largement les acteurs de l'économie sociale et solidaire participent aussi de ce mouvement.

Leurs finalités peuvent être différentes : promouvoir la coopération sur un territoire, améliorer la qualité des ser-

vices rendus, répondre à des besoins non couverts, optimiser des ressources...

Les facteurs déclenchant peuvent être endogènes, quand ils sont propres à la structure et à son projet : faire face à une urgence, palier un déficit, un manque, ou répondre à un besoin nouveau (pérennisation, croissance, développement, innovation...).

Ils peuvent être exogènes, quand ils sont liés à l'évolution de l'environnement de la structure : le contexte territorial ou sectoriel, l'évolution des dispositifs (techniques et financiers) ou des modes de financement (ex. : marchés publics), l'incitation des pouvoirs publics, le déficit de personnels adaptés, etc.

Si les processus de mise en œuvre sont tout aussi variés, de même que les modèles économiques qui s'y rattachent, les cadres juridiques..., les démarches de mutualisation sont au service de l'emploi, qu'elles contribuent à pérenniser et à développer et dont elles améliorent la qualité.

La mutualisation abordée aujourd'hui par les DLA

Les DLA mettent en place des actions d'accompagnement ayant pour objet la mutualisation. Ces actions répondent parfois à la demande des associations, mais ceci dans un cadre restreint (ex : rapprochement entre 2 associations autour de locaux, d'1 poste administratif commun). Les demandes émanent plus souvent de partenaires au regard de l'éparpillement des emplois, du changement d'attribution de certaines subventions, d'une réorganisation d'un secteur.

● Mutualisation, coopération ou partenariat ?

Le thème de la mutualisation est vaste, et sa concrétisation doit être abordée en fonction de **problématiques** auxquelles il peut apporter des réponses :

« **Les modes mutualisant** », comme le Groupement d'Employeurs, répondent parfaitement aux problématiques d'emploi partiel, séquentiel, éclaté, saisonnier ; ils peuvent également répondre à des dynamiques stratégiques de type économique ou liées au partage de matériels ou d'objectifs (GIE), d'utilité publique (GIP), de dimension européenne (GEIE), indépendantes (multi salariat, pluriactivité, portage salarial) ou collectives (GE, GIE, GEIE, GIP...).

« **Les modèles coopératifs** » donnent une dimension particulière à la création d'activités ou d'entreprises, sous une forme alliant performance et reconnaissance des composantes capitales de la vie de l'entreprise, notamment ses salariés et usagers. Ils portent en eux trois spécificités essentielles :

9. Avise - Groupe thématique « mutualisation » (voir plus loin)

- l'obligation de repenser les organisations précédentes avant de les redéployer
- l'apport de réflexion et de sens sur le poids et l'impact des organisations humaines sur les organisations économiques au sein de l'entreprise
- l'apport de choix - choix sociaux, économiques, solidaires, mais aussi d'implication, choix de la société du travail dans laquelle chacun a le souhait d'exister

« **Les modèles partenariaux** » sont déjà développés dans les réseaux associatifs. L'intégration des membres partenaires est formalisée dans un contrat d'engagement volontaire et réciproque, qui peut comprendre la mutualisation de fonctions.

● Les ressources méthodologiques disponibles

Les ressources méthodologiques dont on dispose sont des analyses d'expériences menées sur le terrain.

► Une synthèse dans le secteur de l'ESS

On peut citer la publication « Comment démarrer en mutualisation ? Carnet de route pour les acteurs d'une économie sociale et solidaire » sous la direction d'Antoine Pillet.¹⁰

► L'impulsion des CNAR¹¹ pour accompagner l'expérimentation et la réflexion au sein des réseaux associatifs

Confrontées à la raréfaction des financements, à des injonctions des pouvoirs publics, et/ou motivées en interne à réfléchir à leur survie ou à leur développement, les associations se sont engagées depuis quelques années dans l'expérimentation.

Dans leur fonction de capitalisation, valorisation et diffusion des pratiques, les CNAR ont synthétisé les expériences - avec des problématiques différentes selon les métiers et les organisations.

Il s'agit donc d'approches sectorielles : chaque secteur d'activité a des modes de fonctionnement différents, donc une idée de la mutualisation différente, des besoins différents, des enjeux différents...

Des études sont disponibles sur les sites :

- CNAR Culture : www.culture-proximite.org
Le CNAR Culture a formalisé en particulier une réflexion et des outils sur la formule des groupements d'employeurs du secteur¹²
- CNAR Insertion par l'Activité Économique : www.cnariae.fr
- CNAR Social, médicosocial et santé : www.uniopss.asso.fr
- CNAR Sport : www.cnar-sport.franceolympique.com

► Le groupe thématique inter-opérateurs animé par l'Avise : mutualisation de l'emploi et des compétences

L'Avise a souhaité impulser une dynamique collective et a mis en place un groupe thématique inter-opérateurs (DLA, C2RA et CNAR).

L'objectif de ce groupe :

1. Dresser un état des lieux des outils et/ou initiatives existantes au service de l'accompagnement des démarches de mutualisation de l'emploi et des compétences.
2. Définir les besoins des acteurs de l'accompagnement qui ne sont pas couverts à ce jour.
3. Traduire ces besoins en proposition de productions ou actions à concevoir (capitalisation, circulation de l'existant, outils de sensibilisation, actions de formation...).

A noter qu'en 2011, l'Avise publiera un guide pratique « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs » (à suivre sur www.avise.org).

► Un rapport de mission national attendu

À l'automne 2010, le ministre de la jeunesse a confié à Gérard Vignoble, ancien député, une mission sur « la rationalisation des moyens des associations et la mise en commun des pratiques et des savoir-faire, afin de renforcer les réseaux ». À la date de publication du présent ouvrage, les rendus de la mission n'étaient pas encore connus.

10. Edition L'AMI - septembre 2008 - www.lami.org

11. Centre National d'Appui et de Ressources

12. « Groupements d'employeurs et associations artistiques culturelles - Enjeux et expériences » Réjane Sourisseau - Opale - Janvier 2010

Les Régions ont pris leur place dans le paysage institutionnel français depuis les premières lois de décentralisation des années 1980. Les réformes en cours - des services de l'Etat comme des collectivités territoriales - semblent devoir confirmer leur position d'espaces de cohérence de mise en œuvre des politiques publiques.

● Interface avec l'Etat et ses services déployés en région¹³

La réforme de l'administration territoriale de l'Etat intervient pour répondre à la montée en puissance de l'échelon régional comme maille territoriale la plus adaptée à la programmation et à l'impulsion des stratégies de l'Etat, seul ou en partenariat avec les collectivités territoriales :

- Le niveau régional est désormais le niveau de droit commun des politiques publiques.
- Le schéma d'organisation repose sur huit directions régionales correspondant aux grands découpages ministériels.
- Les préfets de région ont autorité sur les préfets de département pour le pilotage des politiques publiques (« pouvoir d'évocation »).
- Les compétences des SGAR sont renforcées (gestion RH, organisation des mutualisations).

Les politiques nationales environnementales se déclinent en régions

Quelques politiques environnementales actuelles issues notamment du Grenelle de l'environnement :

- Schémas régionaux de cohérence écologique et Trame verte et bleue
- Plans Climat-Énergie territoriaux
- Mise en œuvre sur les territoires d'une agriculture durable
- ...

Également, le développement récent d'autres politiques environnementales mises en œuvre sur les territoires comme :

- les agendas 21
- les Atlas de la biodiversité dans les communes (ABC): une politique nationale confiée aux DREAL

On notera également le fonctionnement des agences de l'eau, organisée en grandes régions de « bassins ».

● Interface avec les Régions

On constate dans toutes les Régions un intérêt pour la structuration de l'interface avec le secteur associatif, exprimé au travers d'études sur cette question et de positions politiques.

● Vers le renforcement des instances de représentation associative

► Les CPCA régionales

La Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA)¹⁴ formule des propositions fondées sur un renforcement plus participatif et dynamique du partenariat entre le mouvement associatif organisé et les exécutifs régionaux, avec la constitution et le renforcement de **CPCA régionales**.

► Vers des Conseils régionaux des associations ?

Le rapport Luc Ferry¹⁵ traitant de l'approfondissement de la concertation entre les pouvoirs publics et le monde associatif (ce que l'on appelle le « dialogue civil ») propose la création d'instances régionales des associations, avec un renforcement de l'échelon régional :

« Les lieux de dialogue entre les pouvoirs publics et les associations tendent à se multiplier dans chacun des domaines où se déploie l'action des uns et des autres, tant au niveau local qu'au niveau national. »

« A la réflexion, il nous a toutefois semblé que la montée progressive en puissance de l'échelon régional [...] plaident pour des Conseils régionaux et non départementaux »

► Les Conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux (CESER)¹⁶

Le Conseil Economique et Social (CES) a fait l'objet d'une profonde rénovation (loi organique du 22 juin 2010), suite à la réforme constitutionnelle du 23 juillet 2008.

13. www.modernisation.gouv.fr

14. www.cPCA.asso.fr

15. « La représentation du monde associatif dans le dialogue civil » - Luc FERRY et le Conseil d'analyse de la société - rapport au 1^{er} ministre - 2010

16. www.conseil-economique-et-social.fr

Ses attributions sont élargies au domaine environnemental et le Conseil prend ainsi le nom de Conseil économique, social et environnemental (CESE). Avec l'arrivée des 18 membres d'associations de la protection de la nature et de l'environnement, le monde associatif sera mieux représenté. Le secteur de la protection de la nature et de l'environnement représente de l'ordre de 1,5 à 3 % du monde associatif selon ce que l'on y inclut, en tout cas moins de 5 %, mais il comptera la moitié des places réservées aux associations au CESE.

A l'image du CESE, les CESER sont des assemblées consultatives représentant les forces vives de la région.

Conformément à la loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, dite Grenelle 2, l'assemblée consultative régionale évolue pour devenir

le Conseil économique, social et environnemental régional (CESER).

● La place des associations au sein de l'économie sociale et solidaire

Le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (cf. supra) rassemble les coopératives, les mutuelles, les associations. Au sein de l'ESS, les associations employeuses représentaient en 2009 :

- 83 % des établissements,
- 77 % du nombre des salariés de l'économie sociale, avec en moyenne un peu plus de 11 salariés par association,
- 69 % de la masse salariale totale distribuée, chiffre inférieur à la part des salariés associatifs, compte tenu du nombre de temps partiels proposés dans ce secteur.

Extraits de positionnements de l'Association des Régions de France¹⁷

● Déclaration de l'Association des Régions de France (2009) - extrait

Pour construire dans la prochaine mandature un modèle de développement économique soutenable fondé sur l'utilité sociale et sociétale, il est nécessaire de diffuser dans toutes les politiques régionales des pratiques socialement innovantes, il est impératif de changer d'échelle.

Innovier, c'est modifier les pratiques et prendre en compte de nouveaux indicateurs

Passer de l'injonction au développement de la coopération avec les interlocuteurs, ce qui suppose des coopérations réciproques, respectueuses des apports de chacun

- Faire participer les acteurs à l'élaboration des politiques publiques et développer les formes juridiques multi partenariales associant les collectivités territoriales, **les associations**, les entrepreneurs, les universités et centres de recherche... La gouvernance collective, l'implication des bénéficiaires à la définition des politiques régionales, la mise en réseau d'acteurs, la co-construction sont gages de politiques adaptées aux besoins des citoyens et des territoires.
- Créer de nouvelles alliances entre collectivités territoriales, mouvements citoyens, entreprises, acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Changer d'échelle, c'est :

- faire émerger des dynamiques de pôles de coopération sur les filières et les territoires
- repenser les relations avec les grands acteurs de l'économie sociale et les entreprises
- mettre en place un environnement propice au développement des initiatives et toujours articuler l'offre et la demande
- inscrire les politiques dans la durée, assurer une veille régulière économique, sociale et juridique
- dupliquer cette démarche dans des secteurs majeurs comme le logement, l'énergie, les déplacements, le sanitaire et social...
- territorialiser les politiques publiques en partenariat avec les collectivités territoriales infra régionales

● Manifeste des Régions de France (2008) - extrait

Pour une économie sociale et solidaire, pour une économie respectueuse des personnes, des territoires et de l'environnement.

Les Régions s'engagent à :

Appuyer la structuration des acteurs de l'économie sociale et solidaire : recherche de généralisation des conventions triennales, appui au renforcement de l'efficacité et de la représentativité des têtes de réseaux.

17. « L'économie sociale et solidaire. Panorama général et interventions régionales » Association des Régions de France, Caisse des Dépôts, Avise - 2010. A voir sur www.essenregion.org

► La montée en puissance des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRES ou CRESS)

Les politiques de soutien à l'ESS en région se sont concrétisées par la montée en puissance de chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS)¹⁸ qui devraient, selon les préconisations d'études prospectives sur ce sujet, devenir des partenaires plus significatifs des réseaux associatifs professionnalisés.

Le rapport «Vercamer»¹⁹ insiste sur la légitimité et la pertinence de l'échelon régional dans la structuration de l'ESS, et sur le rôle des Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS) :

« Selon un processus courant en économie sociale, les progrès ont d'abord été réalisés au plus proche du terrain, dans le cadre de partenariats régionaux entre les Directions régionales de l'INSEE et les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS). C'est en effet à ce niveau que s'est renforcée de façon significative la reconnaissance des qualités du secteur, de sa place dans l'animation de territoires, des innovations réalisées en appui aux politiques publiques. C'est pourquoi le rapport comporte des propositions relatives aux moyens et aux missions de ces CRESS. A l'origine de ce cercle vertueux, il faut citer en particulier les études conduites à l'initiative des Conseils économiques et sociaux régionaux sur ce domaine. »

Quelques propositions du rapport Vercamer ayant trait à la structuration des réseaux et à la mutualisation

● Proposition n° 2 : développer les activités et les emplois de l'ESS en s'appuyant sur les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS)

Des attentes et des besoins d'aide et d'accompagnement renforcés par des inquiétudes réelles face à l'avenir

Les acteurs de l'ESS sont tous soucieux de voir renforcée la sécurité juridique et financière de leurs partenariats avec les acteurs publics en revendiquant des engagements renforcés. Il en va de même quant à la demande de mise en œuvre systématique par tous les acteurs publics, et au-delà de l'Etat lui-même, de **contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM)** pour toute action s'inscrivant dans la durée, **de manière à disposer d'une visibilité et d'un cadre partenarial équilibré.**

● Proposition n° 20 : favoriser la mise en commun de fonds propres au sein d'un même groupe d'entreprises de l'ESS Il s'agit de mieux répondre aux besoins de financement de l'ESS en activant certains outils existants

Une des difficultés pour les associations est de pouvoir constituer des fonds propres suffisants pour affermir leur capacité financière et surtout limiter les effets néfastes de l'incertitude qui prévaut habituellement en matière de subventionnement par les collectivités publiques.

Leur volonté et leur capacité à surmonter ces obstacles financiers ne suffisent pas toujours ; l'appréciation de leur situation financière, par les organismes de financement mais aussi par les collectivités publiques, se fait encore trop souvent sur la base de critères d'analyse (ratios) définis en fonction des structures d'entreprises de l'économie classique, et donc déconnectés de la réalité des associations.

En se donnant pour objectif d'accroître la « force de frappe » des organismes de l'ESS tout en organisant une certaine fluidité, **la mutualisation des fonds propres dans le cadre d'une entité dédiée** représente un moyen non négligeable. Cette mise en commun permettrait de dégager des moyens pour des investissements. De même, **il conviendrait de permettre la fusion** entre les organismes appartenant à une structure de cette nature afin de favoriser, si possible, la simplification des organisations et des circuits et le développement d'entreprises de l'économie sociale et solidaire.

● Proposition n° 32 : favoriser les besoins d'évolution des associations de taille importante en complétant le dispositif national DLA

Comme précisé supra concernant les DLA, l'utilité et la réussite de ces derniers ne sont plus à démontrer. Par contre, il est d'avis que ce dispositif pourrait être avantageusement complété dans le but de **renforcer les projets associatifs portés par de « grandes » associations.**

Il est important que celles-ci, confrontées aux exigences des orientations des politiques publiques, à celles d'efficacité et d'efficience dans leur organisation et la mise en œuvre de leurs moyens et aux effets de la concurrence d'entités de la sphère de l'économie classique sur leurs champs d'intervention traditionnelle, puissent être à même d'**engager les évolutions indispensables et d'opérer les transformations structurelles nécessaires.** Le besoin d'accompagnement en expertise (métiers, ressources humaines, questions économiques, juridiques et financières...) paraît donc pleinement justifié.

18. Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CNCRES) www.cncres.org

19. « L'Economie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi » - Avril 2010 Francis Vercamer - Parlementaire en mission - www.ladocumentationfrancaise.fr

● L'échelons régional du dispositif local d'accompagnement : les C2RA²⁰

Dans le dispositif local d'accompagnement, se trouve au niveau régional une structure qui assure la fonction de ressource régionale, d'animation, de mise en réseau et de qualification des DLA : le Centre Régional de Ressources et d'Animation (C2RA).

Les C2RA co-produisent avec les DLA des outils et des méthodes pour renforcer la qualité et la cohérence régionale des accompagnements de structures. Ils veillent à ce que ces productions soient partagées par l'ensemble des DLA de leur territoire.

Ils sont aussi un lieu de ressources, d'information et d'échanges en appui des DLA. En favorisant le lien entre ces derniers et les réseaux associatifs, les collectivités locales et les institutions, ils contribuent au renforcement de politiques régionales d'appui aux activités d'utilité sociale.

En 2008, l'État avait souligné l'importance de faire évoluer le dispositif local d'accompagnement en renforçant son pilotage au niveau régional par les C2RA.

En 2010, 19 régions étaient couvertes par un C2RA.

● Les Régions, engagées dans les C2RA

Compte tenu du rôle d'animateur et de pôle ressource régional des C2RA, la Région est le seul type de collectivité locale pouvant les financer.

Leur niveau de financement et leurs évolutions sont toutefois hétérogènes selon les régions.

Au total, les C2RA disposent d'un budget moyen de 108 000 euros, financé par la Caisse des Dépôts (37 %), l'État (40 %), le Fonds social européen (6 %) et la Région (16 %)²¹. Le 1 % restant provenant des Départements, des intercommunalités ou d'autres acteurs.

● L'élaboration de schémas régionaux sectoriels

La construction de « schémas régionaux d'accompagnement sectoriels » est une des missions des C2RA inscrite depuis leur convention cadre 2007-2009 (État-Caisse des Dépôts). Ces démarches sectorielles permettent de mieux repérer des besoins spécifiques aux acteurs du secteur concerné.

Avec l'aide de comités d'appui sectoriels (réunissant autour du C2RA, animateur de la démarche : le DLA - qui apporte la matière grâce à ses diagnostics de terrain, les réseaux de l'ESS concernés, le Cnar concerné - qui apporte l'expertise, les acteurs régionaux, d'autres partenaires...), ces schémas ont pour objectif de :

- développer une analyse prospective tenant compte des besoins du territoire
- professionnaliser les réseaux pour travailler dans une instance consultative
- valider et enrichir les diagnostics territoriaux sectoriels établis

Ils sont la traduction concrète pour un meilleur accompagnement des structures de l'ESS du territoire.

L'organisation et la structuration du secteur associatif au niveau régional sont des « plus » pour ces démarches. Les opérateurs du dispositif trouvent ainsi un interlocuteur référent, à condition qu'il soit vraiment représentatif du secteur et de ses évolutions.

20. Sources : documents de l'Avisé

21. Chiffres de 2010 issus de « Dispositif Local d'Accompagnement - Bilan d'activité consolidé 2010 » - Avisé

● Quelques expériences locales au sein des réseaux

Une enquête réalisée en 2010 au sein des réseaux associatifs composant le CNAR Environnement²² a fait remonter quelques expériences locales.

Elles concernent la mutualisation d'emploi entre associations. La majorité de ces exemples se trouvent en Région Midi-Pyrénées : elles sont toutes liées à la mise en place par cette région d'une mesure de soutien à l'emploi mutualisé extrêmement incitative.

Objet de la mutualisation	Résultats, questions...
<p>● Partage d'un emploi d'animateur pédagogique Pérennisation d'un CAE ¾ temps / ¼ temps</p> <p>Les motivations furent principalement d'ordre financier car nous souhaitions pouvoir pérenniser le poste de la coordinatrice pédagogique dont la convention CAE allait arriver à son terme.</p> <p>Si la signature d'un CDI par une association semblait impossible, en revanche la solution d'une embauche mutualisée via un Groupement d'Employeur bénéficiant d'aides de la Région s'est avérée immédiatement possible.</p> <p>Nous souhaitions également que notre coordonnatrice pédagogique puisse rencontrer d'autres interlocuteurs afin de créer son "propre réseau", qu'elle découvre d'autres méthodes de travail, qu'elle puisse au travers de son emploi mutualisé faire une certaine "promotion" des actions de notre association</p>	<p>Opportunité : Aide de la région // emploi mutualisé</p> <p>Bilan mitigé</p> <p>Difficultés :</p> <p>S'engager et s'investir dans le cadre d'un ¼ temps. Répartition du temps entre les deux structures. Définition précises des tâches. Intégrer deux fonctionnements différents.</p> <p>Points positifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture • Mutualisation des compétences • Travail en réseau • Rapprochement <p>Points de vigilance :</p> <p>Définition des missions en fonction du temps imparti.</p>
<p>● Partage de création d'un emploi</p> <p>Surcharge de travail importante, lié à un projet d'une durée d'un an environ.</p> <p>Nous aurions pu choisir d'embaucher un CDD.</p> <p>Mais nous avons aussi une envie réciproque de développer un partenariat et des actions avec une autre structure.</p> <p>Eux avaient aussi un besoin ponctuel d'une personne supplémentaire. Nous avons donc décidé de créer un poste mutualisé sur nos deux structures.</p>	<p>Opportunité Aide de la région // emploi mutualisé</p> <p>Bilan positif globalement.</p> <p>Les compétences développées par la salariée dans une structure sont souvent ré-exploitable dans l'autre et sur d'autres projets : donc outre la mutualisation de l'emploi, nous avons développé une mutualisation de savoir faire.</p> <p>D'autre part ce partage d'un emploi nous a permis d'apprendre à mieux nous connaître, de développer des actions en communs.</p> <p>La difficulté rencontrée est parfois sur la répartition des temps de travail : nous avons eu besoin aux mêmes périodes de la personne. Mais nous avons toujours trouvé des solutions. Reste la question de la fin de l'aide de la région dans 9 mois : le sujet n'a pas encore été abordé avec l'autre structure pour savoir, si une fois cette aide finie, ils souhaiteront continuer à mutualiser cet emploi.</p> <p style="text-align: right;">...</p>

22. Le Comité de Liaison Energies Renouvelables, France Nature Environnement, le Réseau École et Nature, le Réseau Territoires Environnement Emplois, l'Union nationale des CPIE

Objet de la mutualisation	Résultats, questions...
	<p>S'ils ne le souhaitent pas, nous garderons la personne à 100 %, car elle a développé des compétences et aidé au développement de la structure.</p> <p>Actuellement nous réfléchissons à créer un autre emploi mutualisé avec plusieurs structures sur de l'administratif. Dans ce cas il nous faudrait envisager la création d'un groupement d'employeur.</p> <p>Opportunité Aide de la région // emploi mutualisé</p>
<p>● Partage création d'un emploi d'animateur 70 % / 30 %</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nécessité du recrutement d'un animateur environnement (forte demande et nécessité d'internalisation), • Des moyens financiers limités, • L'opportunité des emplois mutualisés lancés par le Conseil régional Midi-Pyrénées • La rencontre avec un animateur (en free lance) résidant sur le territoire. 	<p>Points positifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • embauche d'un animateur professionnel qualifié, • aide financière de 53 à 30 % sur le poste sur les 4 ans, • formation tout au long des quatre années, • mutualisation de matériel (pédagogique, ordinateur ...) • de nouvelles clientèles pour les 2 structures. <p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> • partage du poste avec une autre structure (difficile pour l'animateur) même si ça se passe bien, • 1 seul employeur mais en fait 2 donneurs d'ordres avec un fonctionnement différent, • des besoins forts à des périodes similaires. <p>Cet emploi mutualisé a permis le recrutement d'un animateur et sa formation durant les 4 années.</p> <p>Opportunité Aide de la région // emploi mutualisé</p>
<p>● Un poste de documentaliste mutualisé avec 2 autres associations</p>	<p>Un poste à temps plein depuis 3 ans</p> <p>Point positif : un besoin satisfait qui n'aurait pas pu être couvert sans cette mutualisation</p> <p>Inconvénient : l'employeur est une seule structure, pas d'engagement officiel des autres partenaires</p> <p>Aide aux emplois mutualisés limitée à des petites associations de 7 ETP maximum</p> <p>Difficultés de trouver des associations proches ayant le même besoin</p>

● Nouveaux enjeux à l'échelle régionale pour les associations de l'environnement : quelle approche ?

Les réseaux constitutifs du CNAR Environnement ont par ailleurs identifié le **niveau d'organisation régional** comme étant un espace porteur de forts enjeux, au sein duquel la réflexion sur le thème de la mutualisation avait toute sa pertinence.

Au cours de réunions organisées sur les territoires sur le thème de la mutualisation²³, les opérateurs de terrain du

dispositif DLA (chargés de mission DLA et prestataires) ont noté :

- « La présence des réseaux et des fédérations est nécessaire pour une connaissance approfondie du secteur et de ses réalités »
- « Les têtes de réseaux par secteurs doivent s'approprier cette démarche pour la promouvoir »
- « Rien ne peut se faire sans une implication forte des têtes de réseaux »

Pour les têtes de réseaux nationales du CNAR Environnement, la réflexion sur une structuration régionale plus forte est en effet « nécessaire » mais complexe.

23. « L'accompagnement de la mutualisation » Journée de professionnalisation C2RA Centre / GIP Alfa Centre - 29 juin 2010

La cohabitation avec des agences publiques régionales de l'environnement

L'environnement est une compétence partagée par les pouvoirs publics. La Région concourt, avec les autres collectivités locales et l'Etat, à la protection de l'environnement et à l'amélioration du cadre de vie.

Les Régions se sont engagées de façon volontariste dans la démarche du développement durable. On pourra consulter à ce propos les travaux de la commission « Développement durable et Environnement » de l'Association des Régions de France (ARF)²⁴.

Cette démarche est soutenue par des mesures d'accompagnement sous forme de **politiques d'éducation à l'environnement et au développement durable (EEDD)** qui concernent en premier lieu le secteur associatif.

On assiste à la **prise d'initiative d'un certain nombre de régions, qui cherchent à mettre en cohérence** leurs interventions dans ces domaines.

Certaines ont donc **internalisé** les dispositifs d'intervention par la création **d'établissements publics** (souvent dénommés « agences »).

Ces établissements à pilotage public ont cependant l'ambition d'associer les partenaires associatifs dans une perspective de bonne gouvernance.

Le panorama des interfaces régionales pour la mise en œuvre des politiques d'environnement et d'éducation à l'environnement présente donc une grande variété : soutien exclusif aux réseaux associatifs, concentration dans un établissement public, cohabitation...

24. www.arf.asso.fr

- Manifeste des régions pour le développement durable (2006)
- Le Livre Blanc du Développement Durable en régions (2007)
- Les régions au cœur du développement durable (2008)

● Un partage d'expériences d'éducation à l'environnement et au développement durable en réseau : le Réseau Ecole et Nature

L'éducation à l'environnement et au développement durable (EEDD) est le cœur de l'engagement « historique » des associations de l'environnement.

C'est donc sur ces valeurs que les associations ont été amenées à s'organiser, afin de développer, faire valoir et reconnaître l'intérêt et les spécificités de l'éducation à l'environnement (étendu dans les années 1990 à la notion de développement durable). Cette démarche a été portée par des acteurs et militants de l'EEDD d'horizons divers : associatifs, enseignants, élus ou techniciens... qui ont constitué - depuis les années 80 - des réseaux.

« Un grand nombre des associations de l'environnement se retrouvent au sein des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement,... L'objet de ces réseaux est de promouvoir et de développer l'éducation à l'environnement pour tous et tout au long de la vie, à travers la mise en relation des acteurs, la création et la diffusion de ressources pédagogiques, l'information et la mutualisation des ressources, la formation et le soutien et la représentation des acteurs, etc. »²⁵

Aujourd'hui, on peut considérer que l'EEDD est un « réseau » structuré, au sein duquel les associations de l'environnement sont reconnues et souvent financées notamment par les collectivités publiques.

La structuration est active à tous les niveaux : départemental, régional, et national.

Depuis les années 2000, l'échelon régional a gagné en importance, en interface à la montée en puissance des politiques régionales d'environnement²⁶

Il existe dans toutes les régions des réseaux d'EEDD, avec des dénominations et des composantes diverses : « plateformes inter réseaux », « collectifs régionaux pour l'Education à l'environnement » (CREE) « réseaux territoriaux ».

Ils sont pour la plupart identifiés sous l'appellation **GRAINE** (Groupe Régional d'Animation et d'Initiation à l'Environnement), avec quelques variantes : REEB (Réseau d'Education à l'Environnement Breton) ou ARIENA (Association Régionale pour l'Initiation à la Nature et à l'Environnement en Alsace).

Des adhérents d'autres réseaux associatifs, d'environnement ou non, sont membres de ce réseau d'EEDD (associations de protection de la nature, association d'éducation populaire, etc.).

Le Réseau Ecole et Nature définit ainsi l'originalité de l'organisation qu'il promeut²⁷ :

« Le fonctionnement en réseau est une culture d'action horizontale, participative et démocratique... Cette forme d'organisation répond aux besoins d'échanges, de mutualisation et d'action collective.... Souple et ouvert, un réseau constitue un groupe dynamique.... Les acteurs d'un réseau se mettent en lien pour se renforcer et pour agir mieux ensemble, autour d'une volonté ou d'un besoin commun... Le partage du pouvoir et des responsabilités, l'écoute et le respect de l'autre favorisent la confiance et le succès dans l'action »

Le Réseau Ecole et Nature précise également sa position en tant que structure nationale :

« Il n'y a pas de lien fédératif entre ces échelles- départementale, régionale, nationale - de réseaux : ce n'est donc pas une pyramide décisionnelle uniforme uniquement régie par un système d'élections représentatives.... Le fonctionnement « horizontal » et « participatif » permet à tout acteur de s'investir à l'échelle de territoire qui lui correspond... Néanmoins cette « culture de l'horizontalité » se pondère par une représentation verticale pragmatique : en 2006, la moitié des sièges du Conseil d'Administration de l'échelle nationale était occupée par des réseaux régionaux... »

Les points clés du fonctionnement du réseau se définissent ainsi :

- Le rôle important de l'évènementiel dans le processus de constitution des réseaux : « l'organisation de moments de rencontres physiques et d'échanges conviviaux constitue la base de la mise en réseau », de même que l'organisation ou la participation à des évènements « grand public ».
- L'usage de méthodes actives comme la « pédagogie de projet »

25. Les repères de l'AVISE « Education à l'environnement vers un développement durable » mai 2008 (CNAR Environnement)

26. Voir carte dans « Rapport d'activité commun 2007 » des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement (Réseau Ecole & Nature)

27. « Rapport d'activité commun 2007 » des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement (Réseau Ecole & Nature)

- Le développement de sites Internet « coopératifs » où sont constituées des bases de données et d'échange²⁸.
- La capacité à combiner une pluralité d'intérêts et de point de vue différents. Innovation sociale pour ce fonctionnement horizontal, de réciprocité qui favorise l'intelligence collective, la circulation de l'information.

Les enjeux de ces réseaux EEDD sont importants : en effet, l'association « porteuse » peut se retrouver en position de **représentation** de l'ensemble du secteur à l'échelle régionale.

Elle peut être en position de **négociation** des engagements financiers. Cette structuration autour de l'EEDD donne aux associations de l'environnement une visibilité et une reconnaissance par les instances régionales.

● Une fédération pour les associations de protection de la nature et de l'environnement : France Nature Environnement

La fédération nationale France Nature Environnement (FNE) regroupe des associations qui agissent en faveur de la protection de la nature et de l'environnement. Elle en fédère près de 3 000. Celles-ci interviennent principalement dans l'animation du **débat public et la gestion d'espaces naturels**.

De ce fait, l'objet et la taille des associations qui composent le mouvement sont extrêmement variés : le chevelu associatif se compose aussi bien d'associations très locales, intervenant sur un sujet particulier et fonctionnant uniquement avec des bénévoles, comme de fédérations ou d'associations régionales, professionnalisées, spécialisées sur un domaine ou généralistes.

L'organisation du mouvement varie selon les régions. Il existe, dans certaines régions, une fédération régionale, qui structure le réseau associatif sur l'ensemble du territoire régional. C'est par exemple le cas en région Rhône-Alpes, où la FRAPNA (Fédération Rhône-Alpes de Protection de la Nature) est une fédération régionale de 8 fédérations départementales (couvrant l'ensemble de la région). D'autres régions comptent, au contraire, plusieurs associations et fédérations sur un même territoire.

C'est le cas de la Bretagne, où cohabitent trois grandes structures de dimension régionale, ainsi que des structures de dimension départementale.

Dans son fonctionnement, le mouvement fédéral implique un travail commun entre les différentes associations, ainsi

que la mutualisation des compétences, des expériences et des outils.

La Fédération nationale souhaite impulser les regroupements territoriaux pour mieux structurer le réseau et rassembler les forces et les énergies de celui-ci.

FNE est une fédération clairement identifiée comme **représentative** de la « défense de l'environnement » dans le **débat public**.

● Un comité de liaison pour le domaine des énergies renouvelables : le Comité de Liaison Energies Renouvelables

Les Espaces Info Énergie (EIE) forment un réseau de spécialistes fournissant des conseils gratuits, neutres et indépendants au grand public. Cette mission apparentée à une mission de « service public » est organisée et coordonnée par l'ADEME²⁹ en partenariat avec les collectivités territoriales.

De nombreuses associations adhérentes au Comité de Liaison Energies Renouvelables (CLER) assurent la mission « d'Espace Info Energie » : le réseau EIE compte 235 structures, dont 74 adhèrent au réseau CLER.

Afin de mieux comprendre les interactions régionales et ce qu'elles peuvent apporter aux EIE mais également aux publics que ces EIE ont pour mission de conseiller, une enquête a été réalisée auprès de 17 EIE du réseau du CLER, basés dans 15 régions. Elle étudie la question de l'animation du réseau EIE au niveau régional, plus précisément la structuration par et pour les EIE qui vient en complément de l'animation de l'ADEME.

► Des niveaux de structuration locale très variables

Le rôle du coordinateur régional EIE de l'ADEME est important puisqu'il permet à la fois d'assurer le relais entre les EIE et l'ADEME, mais également entre les différents EIE de la région. Les activités à mener par les EIE sont fixées par la délégation régionale de l'ADEME et contractualisées par une convention généralement triennale. Cette convention encourage les EIE à se mobiliser sur des actions communes et à mutualiser leurs connaissances et compétences.

Au-delà de cette animation portée par l'ADEME, beaucoup d'EIE se sont organisés entre eux pour échanger et s'exprimer de manière commune à l'échelle régionale. Les niveaux de structuration sont très variables d'une région à l'autre :

28. Idem supra

29. Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

- il peut s'agir d'une animation régionale portée par des salariés des EIE ou par une association employeuse ;
- cependant, la plupart des régions sont dotées d'un réseau « de fait », c'est-à-dire que les EIE échangent de manière informelle, par métier et/ou par thème : technique (conseillers), gestion (responsables de structures) ou stratégie (présidents).

En parallèle de réunions physiques, une mailing list peut permettre d'échanger entre les conseillers. Via ces échanges de mails, une plateforme rationalisée (capitalisation et mutualisation des connaissances) pourra naître. Tel est l'objectif d'un réseau régional animé.

Parmi les facteurs qui jouent en faveur de la qualité de la structuration d'un réseau, on note la taille de celui-ci et le faible turnover des conseillers. Dans les régions où tous les conseillers et directeurs se connaissent bien, les liens se tissent sur la durée et les échanges se font tout naturellement.

► Une animation régionale plus ou moins formalisée

Le réseau régional EIE s'articule souvent, et logiquement, autour de la délégation régionale de l'ADEME et de la Région, les deux principaux financeurs. Dans le cas d'une animation régionale prise en charge par des salariés des EIE, une convention triennale ADEME - Région est établie.

► Intérêt d'une tête de réseau régionale

Une structuration régionale permet une meilleure organisation, ce qui conduit à une efficacité supérieure. Une **spécialisation des conseillers** est alors possible **par filière** ou **par public cible**.

Les bénéficiaires de telles organisations sont largement connus et reconnus. Elles assurent en premier lieu la **capacité à dialoguer avec les interlocuteurs régionaux** (Région ou ADEME) des travaux menés, mais aussi de **négoier collectivement les financements**.

Certains problèmes comme la difficulté à intégrer des cofinanceurs au sein de conventions Ademe-EIE peuvent beaucoup plus facilement être traités dès lors que les présidents de Région et autres financeurs sont invités aux réunions.

L'hétérogénéité des structures porteuses d'EIE fait parfois diverger les visions, voire les intérêts. Le travail collectif et les rencontres régulières sont considérés par les EIE eux-mêmes comme le meilleur moyen de dépasser ces divergences et de s'en enrichir en valorisant la spécificité des structures porteuses.

Une structuration régionale peut également faciliter le rapprochement avec tous les acteurs régionaux de l'énergie en permettant de faire se rencontrer tous les acteurs : ceux exerçant le rôle d'EIE, mais aussi les élus (l'organisation de tables rondes à l'échelle régionale est plus mobilisatrice). En impliquant les EIE au niveau régional et en animant le réseau des EIE, on permet ainsi une **mutualisation des connaissances et des expériences**.

► Du régional au national

Pour accompagner la structuration au niveau régional, un retour d'expérience national doit être assuré. Un tel travail sera d'ailleurs facilité par une organisation régionale des retours du terrain. Le CLER apporte ainsi une contribution en analysant les plus-values que peut apporter la structuration en réseaux régionaux constitués et en accompagnant leur développement. Cette organisation est en effet un moyen de mieux organiser les actions du CLER car elle facilite entre autres les relations avec les financeurs communs (ADEME, Région) et permet l'échange d'expériences avec une relative proximité.

● Éducation, sensibilisation de tous à l'environnement et action territoriale : l'Union nationale des CPIE

Un Centre permanent d'initiatives pour l'environnement (CPIE) est une association ancrée sur un territoire, dont la vocation est l'éducation - sensibilisation des citoyens à l'environnement et au développement durable et l'accompagnement des territoires vers le développement durable. « CPIE » est un label géré par l'Union nationale des CPIE, qui s'est intéressée dès 2005 à la structuration des ses unions régionales³⁰.

Les nouveaux enjeux que représente l'échelon régional relancent la réflexion au sein du réseau en 2010.

Quelques données sur les unions régionales en 2010

● Structuration

L'Union nationale des CPIE compte 16 unions régionales (UR), et compte des CPIE dans 7 autres régions sans union régionale.

Les UR sont des unités de projet de portée régionale. Les UR ont une existence juridique propre (association loi 1901), mais elles ne sont pas détentrices du label CPIE.

...

30. Guide des unions régionales des CPIE - Etat des lieux et perspectives - Union nationale des CPIE - Mai 2005 www.cpie.fr

Quelques données sur les unions régionales en 2010 (suite)

● Composition : membres...

Seuls les CPIE sont et peuvent être membres de l'UR. Les statuts d'une UR, qui est une association, sont au préalable visés par l'Union nationale.

Une UR doit obligatoirement avoir tous les CPIE de la région comme membres.

Seuls les CPIE sont membres de l'Union nationale. Les UR ont par contre des obligations qui sont définies par le règlement intérieur de l'Union.

● Emploi

3 UR seulement disposent de salariés propres (coordinateurs). Dans les autres UR, la coordination est assurée à tour de rôle par les CPIE à une fréquence variable plus ou moins longue.

● Les missions des UR

Elles se découpent en 3 volets :

- la représentation du réseau au niveau régional (en tant que porte-parole des CPIE)
- le portage des projets d'envergure régionale
- la coordination de l'action des CPIE du territoire

● Les ressources financières

Le budget des UR est habituellement composé de :

- subventions régionales (conseil régional, DREAL, ...)
- partenariats privés

Les budgets vont de quelques milliers d'euros à 400 k€.

- Les CPIE sont très vigilants au fait de ne pas affaiblir le niveau local par leur structuration en unions régionales.

► Enjeux régionaux identifiés pour les CPIE

1 - Optimiser et valoriser des compétences

+	!
Une responsabilité forte de la fonction de direction	Quelles compétences ?
Constituer des équipes de projets et des pôles de compétence	La fonction "employeur" : nouvelle étape. Pertinence d'une réflexion régionale ?

2 - Créer du lien, des échanges, de la connaissance et de la reconnaissance

+	!
<ul style="list-style-type: none"> • Sur les territoires • Par les partenaires régionaux • Reconnaissance mutuelle • Par l'Union nationale 	Communication interne et externe Outils de « bonnes pratiques » Implication d'administrateurs à l'échelon régional pour une montée en puissance de la dimension politique

► Des acquis et des points de vigilance

- Le réseau des CPIE dispose d'un atout : le label (renforcé par l'évaluation) qui est une force d'intégration.
- On constate une sensibilité nouvelle des CPIE à l'égard des unions régionales.
- Les CPIE sont légitimés par leur ancrage territorial.
- Ils ont développé des savoir faire, des compétences, portées par leurs salariés et s'appuyant sur l'implication des bénévoles et des populations locales (expertise citoyenne).

Mais :

- Les unions régionales rassemblent des CPIE qui parfois ne couvrent pas tout le territoire : ce qui ne facilite pas un l'élaboration d'un projet régional.
- Les CPIE qui composent les UR ont parfois des activités très différentes les uns des autres.

3 - Accéder à des ressources

+	!
Accès à des financements plus importants et plus stables	Une gestion financière complexe
Financement de l'union régionale	Quelle gestion collective des risques financiers ?
Gestion et management « par projets » et « à la carte »	Souplesse et pragmatisme
	Ne pas « s'enliser » dans trop de formalisme, mais édicter des règles, des garde-fous

● Des enjeux différents selon le type de réseaux d'associations

Comment les fédérations (à leurs différentes échelles territoriales d'organisation : département, région, national) peuvent-elles agir dans ce domaine ?

Sont-elles en mesure - fonction des liens contractuels qui les lient à leurs associations adhérentes - d'impulser, de faire évoluer, d'imposer ... ? de nouvelles formes d'organisation « mutualisées » au sein de leurs réseaux ?

Comment créer plus de liens et d'échanges entre fédérations associatives et opérateurs (DLA et C2RA), lors des accompagnements des associations de terrain ?

● L'articulation entre politique et représentation associative : des modèles à inventer pour de nouvelles gouvernances

La réflexion sur de nouvelles formes d'organisation à l'échelle régionale s'inscrit dans la recherche de nouvelles formes de démocratie participative comme l'indique une enquête du Mouvement pour l'Economie Solidaire (MES) intitulée « Avec les régions, l'économie sociale et solidaire en mouvement »³¹

« L'enquête vise à la fois à mieux faire comprendre ce processus de co construction des politiques régionales d'économie sociale et solidaire entre élus et acteurs tout en présentant le contenu des priorités et actions mises en place.

Cette volonté de faire avec les acteurs ne répond pas seulement au souci stratégique, des élus comme des réseaux, de renforcer mutuellement leur reconnaissance et légitimité auprès des institutions politique et économique.

Elle procède aussi de tentatives de renouvellement des rapports entre les élus et la société civile locale qui cherchent, non sans tensions, à mettre en cohérence l'éthique démocratique et participative de l'économie sociale et solidaire avec l'exercice du pouvoir. »

● Prendre en compte des critères de représentativité

Le rapport Luc Ferry³² énumère une série de critères de représentativité pour les grandes associations, généralement liées à un réseau :

- développer des activités d'intérêt général ;
- appartenir à une fédération, si possible ouverte à l'international ;
- constituer une structure d'ampleur nationale ;
- être soutenu par une fondation ;
- afficher une politique de développement et un mode de gouvernance moderne et transparent ;
- s'appuyer sur une démarche de qualité (évaluations régulières) et sur une communication soignée.

● Des tensions entre fonctions à prendre en considération

L'enquête du MES³³ pointe des tensions à gérer entre les fonctions de représentation, d'animation de réseau et d'accompagnement de projets :

- tension entre un financement principal sur des actions, voire des prestations à réaliser et une fonction de tête de réseau parfois sous financée ;
- tension entre une fonction de représentation chronophage dans les instances régionales et des fonctions d'animation de réseau ;
- tension entre une double légitimité par ses membres et par la puissance publique ;
- tension entre des fonctions de représentation et d'accompagnement de projets vis-à-vis des collectivités territoriales comme des adhérents.

● Réfléchir à ses enjeux, à son positionnement

Dans tous les cas, les enjeux partagés par tous les réseaux sont de maintenir et d'affirmer leur spécificité associative :

31. « Regards et implications des acteurs et réseaux dans la construction des politiques régionales d'économie sociale et solidaire » Mouvement pour l'Economie Solidaire (MES) en collaboration avec le Réseau des territoires de l'économie solidaire (RTES) - 2006 - Laurent Fraisse (CRIDA) et Jean Berger (ARDES), avec la collaboration d'Annie Berger (ARDES), de Jean-Claude Conjard (ADEPES), de Bruno Lasnier (APEAS), de Jeanne Meunier (APEAS), d'Anne-Laure Federici (APES).

32. « La représentation du monde associatif dans le dialogue civil » - LUC FERRY et le Conseil d'analyse de la société - rapport au 1^{er} ministre - 2010.

33. Voir plus haut

- Quel projet associatif pour la structure régionale ?
- Quelle plus-value sociale ?
- Quelle place, quel rôle pour les administrateurs bénévoles ?
- Quelle répartition des rôles et des fonctions dans le binôme administrateurs / salariés ?
- Quelle communication interne et externe ?

Chaque type de réseau peut cependant réfléchir aux organisations en fonction de ses enjeux prioritaires, en se référant à la **typologie simple proposée par Viviane Tchernonog** :

Répartition des associations en trois grands types³⁴ :

- les associations dont le projet est articulé à l'action publique ;
- les associations dont le projet présente un fort contenu militant ;
- les associations de membres orientées vers la pratique d'une activité.

● Redéfinir les liens internes aux réseaux en intégrant l'échelon régional

L'organisation à l'échelle régionale peut-elle :

- Enrichir les relations internes au réseau ?
- Nourrir les évolutions des associations de base ?
- Jusqu'où peut-elle (re) structurer le tissu du réseau ?

● La dynamique régionale : un processus plus qu'un état

Selon les régions, et dans le temps, « l'intégration » peut être plus ou moins poussée :

Les structures régionales peuvent être :

- Un espace d'échange et d'information mutuels
- Un espace de mise en œuvre de nouveaux projets
- Un espace de mutualisation

● Aborder la structuration de façon pragmatique

► Ne pas institutionnaliser plus que nécessaire

L'enquête du MES³⁵ relève la nécessité, pour le politique, de reconnaître la diversité des structurations régionales : « Même si certains élus souhaitaient avoir un interlocuteur privilégié incitant les acteurs de l'économie solidaire à intégrer d'une manière ou d'une autre les CRES, le pragmatisme et la volonté de ne pas exclure les forces vives du secteur les a poussés à **prendre en compte la diversité des formes d'organisation et de représentation en imaginant des cadres de coordination et de concertation participatifs.** »

Il ne faut sans doute **pas institutionnaliser les structures régionales plus que nécessaire** (diversités régionales, risque d'affaiblissement du national et du local).

► Se donner des ambitions pragmatiques et raisonnables

On peut envisager des formes différentes selon les régions, mais il faut identifier des **points-clé** (enjeux communs).

● Une impulsion nationale utile

Les têtes de réseaux nationales ont un rôle de catalyseur des enjeux communs. Leur appui peut porter sur :

- Des accords cadre nationaux sur des politiques nationales déclinées en régions.
- La capitalisation et la diffusion de la connaissance et de la reconnaissance des enjeux régionaux : information sur les régions, leurs structures régionales, des échanges entre régions.
- L'impulsion de « bonnes pratiques » pour la gestion de projets, la mutualisation et le renforcement de compétences transversales de coordination et médiation.
- Une réflexion sur **les outils d'accompagnement** (cahier des charges type C2RA / DLA) pour les associations s'engageant - ou souhaitant renforcer - la structuration régionale.

34. Viviane Tchernonog (CNRS - MATISSE - Centre d'économie de la Sorbonne)

35. Voir plus haut

Des enjeux régionaux forts qui nécessitent une mutualisation plus structurée

Cet état des lieux met en exergue nombre d'études, réformes, réorientations, expérimentations..., en cours qui convergent toutes sur l'opportunité et l'intérêt de structurer les réseaux associatifs (surtout professionnalisés) à l'échelon régional.

Les attentes des partenaires politiques et des techniciens régionaux auprès des associations environnementales sont très importantes : le secteur de l'environnement porte des enjeux énormes, en termes de changement social, changement de politiques d'aménagement, et aussi en termes de gisement potentiel d'emplois.

Si les enjeux sont bien mis en évidence (ils doivent encore être vulgarisés et partagés), si l'approche avec des méthodes « mutualisantes » semble appropriée, la mise en œuvre sera toujours complexe, du fait d'histoires régionales différentes, du fait de la multiplicité des acteurs concernés, du fait même du « fait » associatif...

Néanmoins, les réseaux d'associations d'environnement réunis au sein du comité technique du CNAR Environnement ont clairement pris la mesure du fort enjeu de la structuration des associations au niveau régional. Ils ont engagé pour la plupart un soutien actif à cette structuration qui, toutefois, ne peut s'organiser que par la base.

Dans l'appui qu'il réalise sur les territoires pour les C2RA et DLA, le CNAR Environnement intervient en accompagnement des projets de mise en réseau et structuration d'acteurs de l'environnement qui, en plus des enjeux évoqués dans le rapport, ont un impact sur l'emploi et le développement des associations d'environnement.



Édition : CNAR Environnement. Décembre 2010

Coordination : Union nationale des CPIE - Brigitte GIRAUD - Ludovic SERIN

Étude et Rédaction : Marisie MOINE

Maquette et réalisation : Gzadam

Projet du CNAR Environnement - www.cnarenvironnement.org - cnar-environnement@uncpie.org



Le CNARE est animé par un collectif national d'organismes agissant dans le secteur de l'environnement :

- le Comité de Liaison Energies Renouvelables, www.cler.org
 - France Nature Environnement, www.fne.asso.fr
 - le Réseau Ecole et Nature, www.ecole-et-nature.org
- les Réseaux Territoires Environnement Emplois, www.reseau-tee.net
- l'Union nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement, structure porteuse du CNARE, www.cpie.fr

Ses missions ?

Mobiliser les acteurs de l'environnement,
appuyer les actions des DLA et C2RA sur ce secteur
(outils méthodologiques, observation, analyse, évaluation)
et impulser des partenariats nationaux.

Quelques exemples d'actions et de productions :

- Mobilisation des acteurs de l'environnement dans plusieurs régions.
 - Création d'un dispositif d'évaluation et de valorisation de l'utilité sociale des structures environnementales.
- Réalisation d'un guide repères avec l'Avise sur l'éducation à l'environnement,
d'une étude argumentaire sur les partenariats entre associations et pouvoirs publics,
de monographies sur la coopération entre territoires de projets et DLA,
d'une étude sur l'emploi dans les associations environnementales,
d'une étude sur le mécénat des PME et PMI dans le secteur de l'environnement,
de fiches pratiques sur la gestion, l'emploi et l'activité en environnement pour les DLA et les associations...

Toutes les productions réalisées dans le cadre du CNAR Environnement sont disponibles sur

www.cnarenvironnement.org

