

Consortiums: l'union fait la force?

Valise méthodologique pour faciliter
la collaboration inter-associative

Le
MOUVEMENT
ASSOCIATIF
Hauts-de-France

Centres
Sociaux
Fédération
Nord Pas-De-Calais



Ce travail est issu d'une recherche doctorale portée par le **Mouvement associatif Hauts-de-France** et financée durant 3 ans par la **Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) Hauts-de-France** et par l'**Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT)**.



Il est placé sous licence CC BY-NC-ND 4.0

Pour plus d'informations : <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.fr>





Sommaire

AVANT-PROPOS POLITIQUE	4
Une recherche sur les consortiums, pour quoi faire?	
FICHES NOTION	6
S'approprier les concepts clés	
<i>L'appel à projets</i>	
<i>Le consortium</i>	
RETOURS D'EXPÉRIENCE	11
Regarder le consortium du point de vue de professionnels qui l'ont vécu	
<i>Sullivan Maisonneuve</i>	
<i>Stéphane Depoilly</i>	
CHEF DE FILE, MODE D'EMPLOI	18
Tirer les leçons d'une expérience de consortium	
GRILLE D'AIDE À LA DÉCISION	32
Répondre à un appel à projets en consortium : sous quelles conditions?	





Avant-propos politique

Une recherche sur les consortiums, pour quoi faire ?

En 10 – 20 ans l'appel à projets semble être devenu un outil de pilotage des politiques publiques incontournable, qui paraît même parfois, du point de vue des financeurs, indépassable.

Le recours massif aux appels à projets comme mode de financement perturbe très fortement les fondamentaux du modèle associatif. Il procède d'une logique de marché et d'une philosophie gestionnaire, toutes deux basées sur la croyance en la mise en concurrence et ses vertus. Celle-ci est appliquée non plus au marché, mais aux services publics et aux actions d'utilité sociale que portent les associations. Ce cadre d'action, qui entraîne insécurité financière et lourdeur administrative pour les associations, vient percuter leur capacité d'initiative, avec des effets aujourd'hui bien documentés sur l'implication des bénévoles et les conditions de travail des salarié-es.

Face à ce contexte, le Mouvement associatif des Hauts-de-France a choisi de mettre en place une double stratégie. Il s'agit, d'un côté,

de porter un plaidoyer politique fort auprès des partenaires pour tenter d'inverser cette évolution. Dans le même temps, il s'agit de travailler à des stratégies collectives et des outils pour préserver nos projets associatifs et mener nos actions dans des conditions les moins dégradées possibles.

La recherche menée par Anais Bertron, dont est issu ce guide, répond bien à ce double enjeu. Elle s'appuie sur l'observation d'un projet mené en consortium, associant plusieurs réseaux et des structures de terrain, avec le Mouvement associatif HdF comme chef de file. Cette recherche a permis de documenter et analyser les effets des appels à projets sur l'action publique, sur ceux et celles qui la conduisent et la mettent en œuvre et in fine sur les bénéficiaires.

S'associer pour répondre à plusieurs à un appel à projets peut être un moyen pour retrouver de la marge de manœuvre et ouvrir des espaces de négociation, conjuguer les forces et les compétences plutôt que se mettre en





concurrence. Cela permet également de mutualiser l'ingénierie, souvent complexe, pour répondre, conduire et évaluer l'action et, pour un réseau, faire bénéficier ses membres de ses compétences.

La réponse en consortium peut ainsi permettre de faire redescendre sur le terrain des financements difficiles à mobiliser par des structures locales, certains fonds européens par exemple. Les partenaires l'ont compris et incitent de plus en plus les associations à répondre sur ce mode, transférant ainsi une partie de la charge de gestion administrative sur les acteurs associatifs.

Les premières conclusions de la recherche montrent que s'associer en consortium ne permet pas toujours de pallier les effets négatifs des appels à projets et peut avoir d'autres conséquences, pas toujours anticipées, sur la relation d'un réseau à ses membres, la sécurisation et la qualité des emplois, ou encore la relation aux bénéficiaires.

C'est pourquoi il convient, avant de se lancer, de se doter de grilles d'analyse et d'outils pour être certain-e de prendre la bonne décision puis conduire le projet dans les meilleures conditions possibles. **S'appuyant sur une recherche et les retours d'expérience de professionnel-les, ce guide a vocation à constituer un instrument d'aide à la décision, en offrant des outils aux associations qui souhaitent se lancer dans un projet en collectif.**

Nous espérons que la recherche menée et les outils qui en découlent contribueront à renforcer la dimension politique et citoyenne de nos associations.

Thierry Coulomb



Fiches notions

S'appropriier les concepts clés

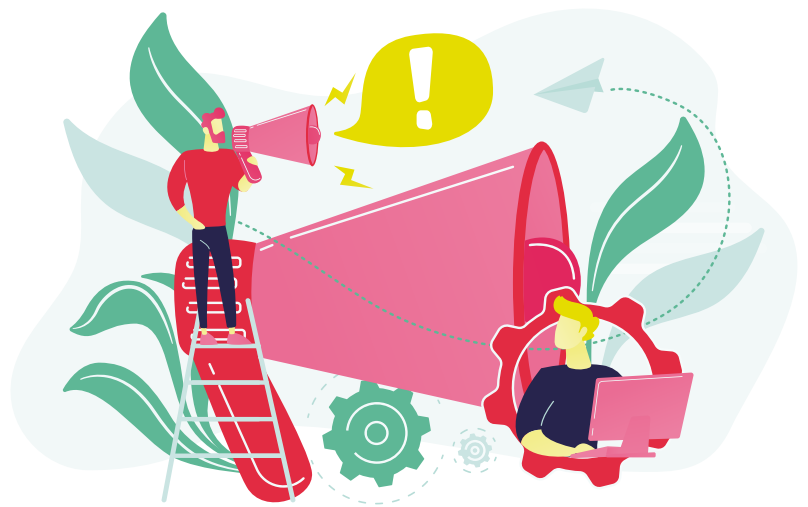


Appel à projets

Appel à projets : procédure de financement ouverte par un acteur public ou privé autour d'un enjeu qu'il a identifié. L'instigateur de l'appel est à la recherche de projets (souvent innovants) à soutenir pour répondre à la problématique. L'appel à projets rentre dans le régime de la subvention, à ce titre c'est aux candidats - souvent des associations - que revient la conception et la définition des prestations à réaliser et à financer. Si la subvention correspond à un prix versé en contrepartie de la satisfaction d'un besoin propre de l'organisme qui a émis l'appel à projets, ce dernier risque d'être requalifié en marché public.

L'appel à projets n'est pas encadré juridiquement, et se caractérise ainsi par un certain flou et une diversité de pratiques. Mais certaines modalités de mise en œuvre reviennent : production d'un dossier par les associations candidates, mise en concurrence des projets proposés via une procédure de sélection, suivi des réalisations du projet et évaluation de ses impacts.

Appel d'offre : procédure par laquelle un organisme public fait appel à des entreprises ou associations, en vue de signer un contrat de prestation avec le meilleur offrant. Souvent confondu avec l'appel à projets, le lancement d'un appel d'offre est cependant plus contraignant, puisqu'il doit répondre au code de la commande publique (règles relatives à la diffusion de l'appel, à la procédure de sélection des lauréats, etc.). Contrairement au lancement d'un appel à projets, c'est à la puissance publique de définir la prestation de service attendue, et d'imposer les objectifs précis et quantifiés de la mission.



Depuis le début des années 2000, les appels à projets se multiplient dans nombre de domaines et auprès d'une grande partie des organismes récepteurs de financements publics : associations, collectivités territoriales, unités hospitalières... Ils sont devenus aujourd'hui le mode premier de répartition des subventions publiques auprès des associations.



POURQUOI LES APPELS À PROJETS SE SONT-ILS AUTANT DÉVELOPPÉS AU COURS DES ANNÉES 2000 ?

Un contexte institutionnel favorable. La construction européenne s'est accompagnée de l'émergence des fonds structurels, et l'Europe a utilisé les appels à projets comme instrument d'allocation de ressources. Avec le mouvement de décentralisation, les collectivités locales sont montées en compétences et en budget, et ont cherché à mener une action publique en dehors de leurs compétences obligatoires pour asseoir leur pouvoir.

Le déclin d'une vision descendante de l'État. À partir des années 1980 se développe l'idée de proposer des formes de gouvernance plus partagée, de pluralisme, les appels à projets représentant un moyen de participation à l'action publique pour les acteurs. Ils sont porteurs d'un principe de subsidiarité, avec une émergence des idées par le bas, dans un mouvement ascendant.

Une volonté de maîtrise de la dépense publique, à partir des années 1990. Les appels à projets sont une manière de faire des politiques publiques avec peu de moyens car ils permettent à des collectivités de tester des actions avec un petit reliquat de fonds, sans s'engager sur le long terme. Pour les dirigeants, cela a un intérêt en termes d'affichage politique, pour montrer qu'ils agissent.

Un mouvement de gestionnarisation et managérialisation des politiques publiques. Les appels à projets sont le produit de l'importation de principes de fonctionnement issus du secteur privé lucratif, avec les idées de mettre en concurrence les projets, évaluer leurs impacts et contrôler les dépenses.

Pour aller plus loin :

Éléonor Breton, « Répondre à l'appel (à projets) » revue Politix, vol. 105, n° 1, 2014

Brigitte Clavagnier, Associations et collectivités publiques, Juris éditions, 2010

Renaud Epstein, « Politiques territoriales : ce que les appels à projets font aux démarches de projet », The Tocqueville Review, vol. 34, n° 2, 2013



Le consortium

Le consortium (du latin signifiant « partenariat » ou « association ») représente un groupement d'acteurs qui collaborent autour d'un projet. Ses membres formalisent (via un contrat, une convention ou autre) des principes de collaboration et des accords de responsabilités partagées. Le consortium n'est actuellement pas encadré juridiquement, il englobe donc une diversité de pratiques et de formes de collaboration.

UNE PRATIQUE NOUVELLE DANS LE MONDE ASSOCIATIF

L'usage du terme « consortium » provient du monde lucratif. Aussi nommé Groupement momentané d'entreprises (GME), il désigne des entreprises qui se regroupent pour porter un projet spécifique, mettre en commun des ressources et gagner en compétitivité.

- Depuis le début des années 2000, le « consortium » s'applique aux associations de manière grandissante ; d'abord dans le monde des ONG, et par le biais des programmes européens, qui initient des collaborations entre associations à l'international.
- À partir de 2015, l'État a recours à cette notion dans des appels à projets de grande ampleur lancés dans le cadre du PIC (Plan d'investissement dans les compétences) et du PIA (Plan d'investissement d'avenir). Depuis, la pratique du consortium semble se répandre à tous les niveaux d'action publique, et fait du regroupement associatif une modalité forte pour l'obtention des financements publics.

Un consortium est composé de deux rôles :

Un chef de file, dont le rôle est généralement de représenter le projet vis-à-vis du donneur d'ordre et assurer la gestion administrative et financière. Il peut aussi occuper une fonction de coordination du travail des différents membres, pour favoriser une bonne mise en œuvre du projet collectif.

Des structures membres, qui peuvent rassembler des organismes publics et privés, des acteurs lucratifs et non-lucratifs. Contrairement aux cas de fusion, chaque structure conserve sa personnalité morale.





COMMENT EXPLIQUER LA MULTIPLICATION DES CONSORTIUMS ?

La forme consortium permet aux associations de valoriser la place centrale qu'occupent le partenariat et la collaboration dans le mode de travail associatif. Mais l'expansion récente du consortium est surtout poussée par les pouvoirs publics, dont les intérêts au regroupement associatif autour de projets de grande ampleur sont multiples :

Revivifier l'écosystème associatif.

Le mode de financement par projets favorise la captation des financements par les grosses associations professionnalisées, et participent donc à la concentration du monde associatif. Le consortium, en permettant d'intégrer de plus petites associations au sein de groupements d'ampleur, serait alors une manière de rééquilibrer la répartition des fonds.

Simplifier la gestion des projets pour l'administration publique en réduisant le nombre de dossiers. Le chef de file devient l'interlocuteur unique du financeur, et prend en charge la gestion du consortium. Une part du travail administratif et d'animation territoriale est donc déléguée à ces associations.

Freiner la concurrence entre les opérateurs.

En favorisant le rapprochement entre les acteurs d'un territoire, le consortium permet à ces derniers de s'auto-organiser pour produire une action cohérente et transversale. Cela s'intègre aux objectifs de rationalisation des pouvoirs publics : mener des actions à grande échelle, essaimer les projets, et uniformiser les pratiques des professionnels.

Réaliser des économies d'échelle. Cet argument se base sur une logique néo-libérale selon laquelle le « saupoudrage » des fonds, distribués entre une multiplicité d'acteurs, est jugé comme n'étant pas efficace. La solution privilégiée est alors de concentrer les fonds en regroupant les opérateurs, par la fusion, la mutualisation ou le consortium.

Pour aller plus loin :

Frédéric Apollin, Christophe Chauveau, Laurence Tommasino, Laurent Collinet-Brdys, « Le consortium : outil pertinent ou piège à haut risque ? », *Traverses*, n° 49, 2021 ([Disponible ici](#))

Adrien Laurent, « Le paysage associatif français à l'épreuve des restructurations interorganisationnelles », dans *L'Etat du management, La Découverte*, 2021

Céline Marival, Francesca Petrella, Nadine Richez-Battesti, *Associations de solidarité et nouvelles pratiques de coopération sur les territoires : état des lieux, effets et enjeux, Rapport pour l'URIOPSS Languedoc-Roussillon*, 2015 ([Disponible ici](#))



Retours d'expérience

Regarder le consortium du point de vue
de professionnels qui l'ont vécu.





Sullivan Maisonneuve est directeur d'une association à Wattrelos qui rassemble trois centres sociaux et le service de soins infirmiers à domicile (SSIAD). Il est aussi administrateur à la Fédération des centres sociaux du Nord-Pas-de-Calais. Il s'engage depuis quelques années dans des projets en consortium, en tant que partenaire ou chef de file, et il ressort de ces expériences beaucoup d'apprentissages.



Dans quels projets en consortium es-tu impliqué avec ton association ?

Depuis quelques années on s'inscrit dans des projets Interreg, portés par la Commission Européenne. Dans ces appels à projets, se rassembler en consortium est obligatoire, et se fait généralement avec des partenaires des pays voisins. Ce sont des gros consortiums (de 15-20 partenaires ou plus), qui rassemblent des universitaires, des travailleur·ses de terrain, et des structures privées qui représentent le monde de l'emploi. Les programmes Interreg impliquent une ingénierie importante, qui nécessite de dédier toute une équipe aux tâches de pilotage et de suivi du projet (coordination, remontée de dépenses, gestion du partenariat, etc). De ce fait, ce sont souvent les universités étrangères qui sont cheffes de file de ces consortiums. On est également chef de file d'un projet Centres sociaux connectés, et on pilote un projet 100% inclusion qui a démarré en 2022. Ce projet d'ampleur régionale rassemble 7 structures, avec un budget de 1 200 000 €, il se décline sur plusieurs territoires en région.

Pourquoi vous êtes-vous lancés au centre social dans des projets en consortium ?

C'est une nouveauté depuis 6 ans dans le centre social, dans un contexte où il fallait absolument trouver des ressources financières. Sur mon territoire, on reçoit très peu d'argent de la part de la mairie, donc d'un côté on n'avait pas le choix, il fallait y aller. Mais attention à ne pas se lancer dans ces appels à projets uniquement pour la masse d'argent, car il y a un fort risque de se dénaturer. Il faut toujours se demander avant tout si ça a du sens par rapport à notre projet associatif.

Depuis quand entends-tu parler des « consortiums » ? Comment se sont-ils développés ?

Au début, les consortiums étaient demandés dans le cadre des projets européens, par exemple Interreg. Puis avec le Plan d'investissement dans les compétences, l'Etat a lancé des appels à projets (notamment Repérage des invisibles et 100% inclusion) auxquels il était conseillé de

répondre en consortium. Avec le Plan de relance et le Plan pauvreté qui ont fait suite au Covid, un certain nombre de financements sur des projets biannuels ont été lancés sur les territoires. La formation en consortium n'était pas obligatoire mais fortement conseillée, et on avait compris qu'on aurait plus de chances d'être financés en étant à plusieurs.

Désormais, ce type d'appel à projets se déploie aussi à des plus petites échelles. Par exemple, la Région Hauts-de-France impose depuis l'année dernière que

les projets Nos quartiers d'été soient réalisés par des consortiums locaux.

Si on regarde les futurs contrats de ville, pour lesquels sont projetés des co-financements pluriannuels, on peut se dire que la tendance des projets en consortium n'en est qu'à ses débuts!

« ON PEUT SE DIRE QUE LA TENDANCE DES PROJETS EN CONSORTIUM N'EN EST QU'À SES DÉBUTS! »

Qui se met en consortium ?

Ce sont essentiellement les grosses structures qui y vont, parce qu'elles ont à la fois les ressources et aussi l'ambition, l'idée de le faire. Mais mon avis c'est qu'il faut s'en saisir, car les projets en consortium ouvrent la possibilité de travailler avec plein d'acteurs, et notamment des structures qui sont loin. Parfois il est presque plus simple de monter un projet avec les copains qui sont à 100 kilomètres qu'avec l'association qui est de l'autre côté de la rue. Je vois des directeurs de petites associations qui ont du mal à y aller, qui disent qu'ils n'ont pas l'ingénierie pour, et que les structures voisines ne veulent pas. Mais grâce aux réseaux associatifs, on a la capacité de travailler en réseau sur toute la France, et ces appels à projets permettent de le financer!

Quand on s'implique dans un consortium, combien de travail est-ce que ça représente ?

Il est essentiel qu'un acteur soit désigné pour écrire, faire les bilans, et réunir tout le monde. Une enveloppe est prévue pour la coordination du projet sur les plus gros appels à projets, mais ce n'est pas le cas sur ceux de plus petite ampleur. C'est un gros travail. Dans notre première expérience en tant que chef de file, on avait un peu minimisé cet enjeu, et ça nous a vite rattrapés.

On s'est rendu compte qu'il fallait absolument manager le projet une fois qu'il était financé. Ce ne sont pas des compétences qui existent déjà dans nos associations, on n'a pas beaucoup de chargées de projets, de chercheur·ses, de spécialistes en portage de projet ou en évaluation. On n'est pas bons sur ça, et cette première expérience a été un enseignement important, on a dû apprendre comment on devient un chef de file digne de ce nom, comment être vraiment en appui des partenaires. C'est une bonne occasion pour y dédier une partie du budget, et monter en compétences. On n'avait jamais fait d'audit, de portage de projets, et maintenant c'est des outils dont on dispose.

Selon toi, quels sont les apports des appels à projets en consortium ?

Déjà ce que je disais juste avant : ça permet le développement de l'association, de la rendre capable de construire et porter des projets. Même si le projet n'est pas pérenne, tu apprends à travailler en réseau, tu construis ton carnet d'adresse, t'as des outils, t'as déjà passé les étapes, et tu es prêt à dégainer. La mise en consortium permet aussi de faciliter des coopérations qu'on n'aurait pas faites auparavant. C'est un outil au service des ►



▷ partenariats, qui aide à les entretenir et à créer des nouveaux liens. Et puis ce sont des projets qui proposent des conditions globalement meilleures que les autres financements. Les projets sont généralement pluriannuels, entre 2 et 4 ans, ça permet de commencer à se projeter.

As-tu néanmoins des points de vigilance ?

Je suis persuadé qu'il faut y aller, mais peut-être pas tout le monde, ou on ne doit pas y aller tout le temps. Je ne voudrais pas que les gens croient qu'il faut qu'on devienne des gestionnaires, et qu'on en oublie la philosophie des projets des centres sociaux, l'inclusion des habitants. A force de tordre sa posture pour rentrer dans les clous des appels à projets, on risque de perdre le sens de ce qu'on fait, de se retrouver à ne plus construire des projets en fonction des besoins réels des habitant-es, et finalement que tout ça ne serve à rien. Donc on doit renvoyer à l'Etat que d'accord, on y va, mais en posant des conditions: n'oubliez pas, on est des centres sociaux, on va partir des besoins des gens. Sinon on va se flinguer, et le vrai danger est pour les habitant-es, qui risquent de perdre une structure de proximité.

Un des écueils centraux de ces appels à projets est qu'aucune réflexion n'est menée par les pouvoirs publics sur la pérennité des projets. Les politiques sont construites en one shot, sans perspective ou projection sur le futur. Comment faire quand on est dans du court-terme permanent? Selon moi,

c'est aux associations de construire leurs perspectives, notamment en allant chercher des financements complémentaires. Quand on y pense, c'est souvent déjà trop tard, donc il faut absolument préparer la suite dès le début, dès la réponse à l'appel à projets.

Quelle place peuvent prendre les fédérations associatives dans ces projets collaboratifs ?

Dans la relation avec les pouvoirs publics déjà, les têtes de réseau sont des forces importantes. C'est grâce à ces échanges que certains financeurs choisissent d'ouvrir les financements à d'autres associations que les très grosses structures (Vitamine T, groupe SOS, etc).

Les fédérations qui en ont les moyens, en termes de trésorerie notamment, peuvent aussi s'impliquer en prenant la tête d'un consortium. Ça peut être un gage de sécurité pour les financeurs comme pour les associations partenaires. Cette stratégie est en cours d'expérimentation, sur le projet centres sociaux connectés, sur React EU, etc. Mais la vocation des réseaux n'est pas de porter à long terme, c'est plutôt de donner une impulsion. La question doit rester: comment on arrive à redonner la main aux structures? Pour moi, ces appels à projets sont un excellent terrain d'expérimentation pour apprendre aux structures à s'organiser, chercher des financements et pouvoir ensuite porter leurs projets collectifs!



Stéphane Depoilly est directeur du CRAJEP Hauts-de-France depuis 2013. Après un début de carrière comme animateur jeunesse, il a été directeur de la Maison pour Tous-Centre Social à Abbeville. Il nous partage ses idées pour mener un travail en collectif serein, construit sur des rapports horizontaux, et qui devient un lieu d'échange et d'enrichissement entre les professionnel·les.

Peux-tu nous raconter comment tu as découvert le travail en consortium? Quand as-tu testé pour la première fois cette forme de projets en commun?

Quand je dirigeais la Maison pour tous, on menait généralement des projets assez classiques, où le portage était réalisé par un acteur, et des partenariats étaient conduits avec d'autres associations. Mais en 2001 on a monté un festival à Abbeville, et pour moi ç'a été le déclic. C'était un festival pluridisciplinaire avec des clubs de cirque, de théâtre et autre, dans lequel la Maison pour tous portait le dossier de subvention, mais où toutes les associations prenaient part au comité de pilotage pour coordonner ensemble le projet.

On n'utilisait pas encore le terme à l'époque, mais on était déjà dans une forme de consortium, parce qu'on savait qu'on ne pouvait pas faire seul, et surtout on valorisait toutes les parties prenantes. Je caricature avec une image: contrairement à du partenariat où tu vas avoir le gros logo du porteur et les petits logos en bas des partenaires, là tout le monde était au même

niveau. C'était une prémisse du consortium, avec une logique horizontale. Je ne portais pas que la parole de mon association mais celle du collectif dans les réunions institutionnelles, et parfois des acteurs venaient avec moi, ce qui était nouveau aussi. Dans ma façon de travailler, ça a été un vrai virage.

Selon toi, quels sont les apports de ces projets collectifs pour les associations?

Se rassembler est aussi un atout en termes de rayonnement, et la reconnaissance d'un collectif par les institutions nous rend plus forts pour négocier les subventions, c'est indéniable. Au final, c'est une manière de faire qui est avantageuse pour tout le monde: pour les jeunes, pour la visibilité du festival, et pour la reconnaissance et le développement des associations. C'était des petites associations impliquées dans le festival, qui avaient un salarié ou uniquement des bénévoles, et ça représentait un bon moyen pour elles de capter des subventions. **En fait, le consortium, c'est l'intérêt que chacun va y trouver.** Je me suis plusieurs fois engagé dans des ►



► recherches-action menées en collectif, et pour moi la richesse du consortium se situe notamment là: dans la création de connaissances collectives, de pédagogie et d'échanges entre associations. On mesure au quotidien la montée en compétences collective que ça permet. Ça créé tout cela entre une tête de réseau et ses membres, c'est d'une richesse incroyable.

Quand tu es arrivé au CRAJEP, comment cela a influencé ta vision de l'animation de réseau?

J'étais déjà investi dans plein de réseaux, en tant que participant ou co-animateur. Et j'ai participé à porter la volonté qu'on passe au CRAJEP d'une vision plutôt pyramidale, avec une tête de réseau qui est exclusivement au service de ses membres, à aujourd'hui des relations plus horizontales, dans une logique du « faire avec ».

En 2014, on a décidé de réaliser une recherche-action en co-pilotage avec 7 structures, à la fois des membres du CRAJEP et des membres extérieurs. On participait tous au même niveau, pour alimenter la recherche-action. C'était aidé par le fait que le CRAJEP n'était pas en posture d'animation: on avait fait appel à une SCOP d'éducation populaire qui nous enrichissait sur des contenus, de la réflexion méthodologique, et qui animait le groupe de recherche. Pour moi, c'était le premier projet complètement différent de ce que j'avais pu faire avant.

D'ailleurs ce n'était pas le projet de départ du CRAJEP, l'animation du réseau peut se faire de plein de manières différentes. Et aujourd'hui j'estime que, par rapport à d'autres CRAJEP qui centrent leur activité sur l'animation de réseau, notre force est de travailler aussi au rayonnement JEP, notamment en développant les coopérations avec d'autres acteurs.

En tant que chef de file, comment vois-tu ta relation aux autres membres du consortium?

Mettre en place des relations horizontales et les maintenir tout du long est une condition essentielle du consortium, pour moi. Lorsque le CRAJEP est chef de file, on met un point d'honneur à rester arrangeants, plutôt souples sur les deadlines, faire des avances auprès d'un membre si c'est nécessaire. Mais je suis bien conscient que c'est possible parce qu'on est impliqué dans des petits groupements, d'une dizaine de membres maximum. Mais il existe des projets beaucoup plus conséquents qui peuvent rassembler jusqu'à 50 membres, et dans ces cas-là tu es moins flexible pour faire des avances ou autre, et tu es bien obligé d'instaurer une forme de verticalité.

Mais il y a quand même une responsabilité collective à tenir. Aux structures qui n'ont jamais travaillé en consortium et qui nous rejoignent, **on leur explique**

qu'elles font partie d'une chaîne, et si l'un des maillons saute, le vélo s'arrête. On a tous une responsabilité commune sur ces 4 aspects essentiels: la pédagogie, la communication, sur le plan administratif, et sur le plan financier. Il y a des échéances et une image à tenir, et si l'un d'entre nous déraile, ça va se voir. En tant que chef de file on est garants de cette cohésion, donc il faut être en mesure d'intervenir pour recadrer si nécessaire, même si on est dans la co-construction tout le temps.

Quelles sont les difficultés que tu as rencontrées à l'organisation en consortium?

La première difficulté, c'est d'impulser le mouvement. Le quotidien nous rattrape vite, tu te retrouves à mener ta barque au fil des obligations administratives, RH, financières, les activités courantes. **Si tu n'as pas un projet avec des**

« LA PREMIÈRE
DIFFICULTÉ,
C'EST D'IMPULSER
LE MOUVEMENT »



échéances imposées tu peux vite oublier le collectif et repartir dans tes tâches. La logique c'est que tout seul tu vas plus vite, et à partir du moment où tu crées à plusieurs, ce sera plus riche mais aussi plus long. C'est pour ça que souvent, ce sont plutôt les opportunités qui nous ont amenés à travailler en consortium.

Actuellement il existe aussi un flou sur la répartition des responsabilités. Une vraie délégation de pouvoir doit être formalisée, pour qu'il n'y ait aucun doute juridique derrière. A partir du moment où l'Etat ou une collectivité délègue à un chef de file un projet en consortium, il faut que ce soit hyper clair: qui fait quoi, et surtout qui a la responsabilité de quoi. C'est un avantage des conventions européennes: elles font 30 pages, c'est lourd, mais au moins tout est écrit!

Sinon on a eu une expérience pas très concluante, où cinq membres du CRAJEP s'étaient rassemblés pour créer un cycle de formation. Mais dans les faits chacun proposait ce qu'il savait déjà faire, donc on était plutôt dans une addition d'actions. Et ça n'était peut-être pas un consortium comme on le conçoit parce qu'on n'a pas vraiment pris le temps de créer quelque chose de commun – même si on avait un cadre pédagogique et un canevas d'objectifs collectif. Une autre difficulté, c'était qu'un service de l'Etat co-pilotait le projet, et on était dépendants de son organisation, on n'avait pas la main sur le projet à 100 %

Depuis quelques années, le consortium devient une injonction, et en le poussant, les pouvoirs publics poursuivent leurs propres ambitions. Comment gères-tu cela?

Vu ce que nous demandent les financeurs, la posture de chef de file peut être pénible à tenir. Ce sont nos membres avec qui on collabore, donc on essaie d'avoir une position d'accompagnement, d'information, de montée en compétences, de non-hiérarchisation. Et là on se retrouve dans une situation où on doit assurer la gestion

administrative, financière, mener un travail d'évaluation et même de contrôle des actions. Dans ce cas, j'essaie d'être très transparent avec les membres et d'expliquer ce qui relève des demandes des financeurs: « si on vous met cette deadline, c'est parce qu'on nous la demande nous ». De mon expérience, c'est compris par tous et ça n'est pas trop mal vécu. Et je pense que ça les arrange même que ce rôle soit occupé par le CRAJEP plutôt que par un financeur.

On dirait bien, avec Cap 2027 et tout le cadre d'innovation que l'Etat essaie de créer, mené par la DITP (direction interministérielle de la transformation publique) notamment, qu'ils sont en train de renouveler tous leurs cadres et cherchent à transformer leur mode de fonctionnement en interne. Et on sait pourquoi ils viennent nous chercher: on est souples, ils le sont moins, et on répond à leur besoin d'innovation. On sait aussi que derrière ça, il y a un enjeu financier: quand ils investissent 100 €, ils doivent en économiser 120. Donc c'est pour eux un autre défi, qui n'est pas le nôtre, même si on accepte de jouer le jeu parfois. On est dans une phase d'expérimentation pour tout le monde, mais je crois que des fois il faut savoir dire non. Au CRAJEP on a lancé beaucoup d'expérimentations depuis quelques années, donc en ce moment on dit stop: on se pose, et on regarde ce que ça a produit. Sinon à un moment donné on va se prendre un mur, et on va créer de la souffrance. On a doublé le budget, doublé l'équipe en un an, donc c'est important de réfléchir à comment pérenniser les emplois et les actions. **Il ne faut pas créer de l'emploi pour créer de l'emploi, expérimenter pour expérimenter.** On a dit oui à pas mal de trucs, qui sont souvent très intéressants, mais le problème c'est que c'est chronophage: même si on y trouve un intérêt, il faut veiller à ne pas oublier notre métier, et se rappeler ce pour quoi on est là.



Chef de file, mode d'emploi

Tirer les leçons d'une expérience de consortium

Au fil des 15 dernières années, les appels à projets d'ampleur se développent, proposant de gros montants et imposant une ingénierie de plus en plus complexe aux structures candidates. Pour pouvoir y prétendre, des associations choisissent de (ou sont incitées à) se regrouper en consortium. Ces derniers se caractérisent par la présence d'un chef de file, porteur et responsable officiel au nom du collectif ; **les têtes de réseau associatives sont perçues comme des candidates idéales pour occuper ce rôle**. En région Hauts-de-France, elles sont de plus en plus incitées, par les pouvoirs publics ou par leurs membres, pour porter des réponses collectives à des appels à projets et animer le projet collaboratif.

Le Mouvement associatif Hauts-de-France s'est impliqué en tant que chef de file d'un consortium, dans un double objectif :

- **Expérimenter l'animation d'un consortium :** impulser des relations partenariales entre têtes de réseau et associations de proximité, favoriser la montée en compétences des professionnels par la formation et les échanges de pratiques, faire force commune pour mener un dialogue renforcé avec les pouvoirs publics.
- **Analyser et tirer des apprentissages** de l'expérimentation par une recherche qualitative.

Lancé en 2019 dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC), l'appel à projets **Repérage des invisibles** vise à repérer les jeunes confrontés à de fortes difficultés d'insertion professionnelle et qui ne sont pas accompagnés par le service public de l'emploi. Tenues à répondre en consortium, quinze associations en région Hauts-de-France se sont rassemblées et ont porté pendant 3 ans un projet commun sur le territoire de la Sambre-Avesnois. Ces associations sont à la fois des têtes de réseau, qui assurent la coordination du projet et son articulation avec les autres dispositifs en région, et des centres sociaux agissant au niveau communal, en charge de la mise en œuvre opérationnelle.



Il s'agit ici de dresser le bilan de ce projet, et d'en ressortir des apprentissages plus globaux sur l'animation d'un consortium, le rôle de chef de file, la place des têtes de réseau par rapport à leurs membres, etc. **Par rapport aux ambitions initiales du Mouvement associatif, quels ont été les résultats effectifs de son implication en tant que chef de file? Plus globalement, quels sont les apports et les risques** pour une tête de réseau qui prend le rôle de chef de file d'un projet?

Nous allons aborder ces questions autour de quatre axes, qui doivent interroger une tête de réseau qui fait le choix d'être cheffe de file:

1

Le consortium, facteur de stabilité ou de risque face à l'incertitude des financements?

2

Des têtes de réseau qui se font chef de file: en tension entre mission d'accompagnement des associations et fonction gestionnaire

3

Coordonner un consortium: un travail d'équilibrisme pour tenir ensemble les différentes attentes des partenaires

4

La répartition du travail: des tâches de concertation qui empiètent sur le travail auprès des bénéficiaires





1

Le consortium, facteur de stabilité ou de risque face à l'incertitude des financements ?

En se rassemblant en consortium, l'un des enjeux pour les associations est de gagner en force, par le collectif. A la fois pour assurer un partage des risques, et pour dialoguer avec les pouvoirs publics. La sélection du chef de file se fait aussi dans cette visée, le choix se portant généralement vers un porteur solide qui dispose d'une trésorerie suffisante pour avancer les fonds, et bénéficie des compétences en ingénierie nécessaires au suivi du projet.

Néanmoins, un projet en consortium comporte aussi des risques:

- Il s'agit généralement de projets de grande ampleur, impliquant des sommes financières importantes.
- Avec la multiplicité des structures impliquées (certains consortiums dépassent les 50 membres) se multiplient les possibilités de changements en cours de projet: désinvestissement de certains partenaires, mouvements de sortie/entrée dans le consortium, problématiques propres à une structure qui rejaillissent sur le collectif, etc. Ceux-ci risquent de fragiliser le projet et nécessitent un travail de coordination particulièrement vigilant.
- À cela s'ajoute un contexte d'incertitude, propre au financement par projets.

Sur l'appel à projets « Repérage des invisibles », de nombreux changements sont survenus du fait du pilotage mené par le ministère du Travail:

• La durée de conventionnement, initialement pluriannuelle, a été réduite par le financeur. Cela a ajouté des procédures pour assurer la poursuite du projet sur une période supplémentaire. De plus, l'incertitude quant à la poursuite du financement a freiné la dynamique du projet et empêché les acteurs associatifs de se projeter sur le long terme;

• Des attentes supplémentaires en termes de suivi-bilan ont été ajoutées, plus resserrées et contraignantes;

• Au moment du re-conventionnement, des conditions additionnelles ont pesé sur la constitution du consortium, qui devait compter des acteurs publics.



1. LE CONSORTIUM, FACTEUR DE STABILITÉ OU DE RISQUE FACE À L'INCERTITUDE DES FINANCEMENTS AUX ASSOCIATIONS?

UN INSTRUMENT QUI PRÉSENTE DES LACUNES POUR FAIRE FACE AUX RISQUES

Les projets sont financés sur une durée délimitée, donc créer des emplois pérennes reste un risque. Le consortium ne prévoit pas de protection particulière à ce niveau, et les emplois restent portés de manière individuelle par un employeur, qui est une des structures membres.

Les 6 postes créés pour mener le projet « Repérage des invisibles » étaient portés par 5 structures différentes. La plupart des contrats étaient des CDD, car la responsabilité en cas de fin de projet pesait sur l'employeur de manière individuelle. Des solutions ont été envisagées pour que la responsabilité employeur soit portée conjointement par tous les membres (par exemple en créant un groupement d'employeurs) mais ces tentatives n'ont pas été testées du fait de la temporalité restreinte du projet.

Si le consortium constitue un levier intéressant pour créer du collectif, son manque de structuration (conventionnelle, financière et juridique) ne permet pas d'assurer un véritable partage de la responsabilité.

CONSEILS PRATIQUES

- ▶ Les différents risques pris par les membres (notamment les structures employeuses) doivent être identifiés en amont, et discutés collectivement.
- ▶ Il est nécessaire de se doter d'outils complémentaires pour gérer ces risques et construire une responsabilité commune : convention cadre décrivant précisément les responsabilités et engagement de chacun dans le projet, fonds de trésorerie mutualisés, groupement d'employeur, groupement d'intérêt public, etc.



L'IMPORTANCE D'UN CHEF DE FILE SOLIDE

La structuration en consortium et la présence d'un chef de file fort n'empêchent pas le caractère temporaire et mouvant des appels à projets, et l'incertitude qui en découle. Mais le chef de file doit idéalement représenter une ressource pour faire face à ce contexte mouvant.

Sur le projet « Repérage des invisibles », le Mouvement associatif a notamment :

- *Encaissé une partie de la charge administrative supplémentaire: rédaction des bilans, recherche de financements complémentaires, etc. Cela a été possible car une coordinatrice du projet avait été embauchée à temps plein, et car l'association disposait des ressources (connaissances en termes de RH et de planification budgétaire) pour s'adapter;*
- *Proposé des outils aux membres du consortium: création d'un logiciel personnalisé pour systématiser la compilation des données de suivi et leur envoi vers les financeurs, mise en lien avec une aide juridique pour nourrir la réflexion sur la création d'un groupement d'employeurs, etc.;*
- *Joué le rôle de moteur de la dynamique collective, malgré les aléas. Ce rôle d'animation a été essentiel pour assurer une continuité tout au long du projet, d'où l'importance de la stabilité du chef de file et des postes de coordination.*



1. LE CONSORTIUM, FACTEUR DE STABILITÉ OU DE RISQUE FACE À L'INCERTITUDE DES FINANCEMENTS AUX ASSOCIATIONS?

Pour faire face au contexte imposé par les pouvoirs publics, le chef de file peut également se faire porteur d'une réaction politique au nom du consortium.

Le Mouvement associatif a joué le rôle d'intermédiaire avec le financeur du projet, et a fait remonter les problèmes rencontrés par le consortium. En tant que tête de réseau régionale, le Mouvement associatif a pu le faire dans des espaces politiques de premier plan, auxquels n'ont pas accès des structures plus localisées et spécialisées. En plus de mener des échanges avec les services déconcentrés de l'État en région, le Mouvement associatif a ainsi porté un travail d'interpellation auprès du ministère du Travail, qui était l'organe décisionnaire sur la politique de repérage des invisibles.

Si la présence d'une tête de réseau a représenté une force pour le consortium en termes de représentation et visibilité politique, l'inverse se vérifie également. L'implication du Mouvement associatif dans le projet et la relation nouée avec des acteurs associatifs de proximité tels que les centres sociaux a servi le Mouvement associatif pour affirmer son rôle d'acteur politique. Pour le Mouvement associatif, sa participation au projet a permis une compréhension plus fine des réalités des associations au local, et a renforcé sa légitimité en tant que porte-voix des associations.

Face au contexte d'incertitude des financements par projet, le chef de file doit représenter un gage de stabilité, et donc disposer des ressources nécessaires pour le faire.

CONSEILS PRATIQUES

- ▶ Dans l'idéal, il dispose de financements stables et diversifiés, qui ne dépendent pas entièrement de l'institution qui finance le projet en consortium. Il a de ce fait la capacité de porter une parole politique au nom du consortium, sans craindre pour sa relation avec le financeur.
- ▶ Le chef de file assure une protection et une stabilité aux personnes employées à la fonction de coordination, qui pourront ainsi assurer une continuité dans le projet, malgré les potentiels changements.



2

Des têtes de réseau qui se font chef de file:

En tension entre mission d'accompagnement des associations et fonction gestionnaire

UNE TÊTE DE RÉSEAU QUI SE PLACE EN SOUTIEN DES ACTEURS ASSOCIATIFS

Parmi les missions que se donne une tête de réseau, accompagner ses membres et impulser des pratiques collaboratives entre les associations se placent en tête de liste¹. Le consortium est une manière d'instituer ces pratiques, et de faire financer cette fonction de coordination.

En intégrant le consortium « Repérage des invisibles », le Mouvement associatif s'est constitué en ressource pour renforcer les savoir-faire des membres grâce à la formation, à la capitalisation et aux échanges d'expériences, de méthodes et d'approches entre structures.

- Avec l'aide de la Fédération des centres sociaux, le Mouvement associatif a construit des formations adaptées aux besoins des professionnel.les dans les centres sociaux révélés par le projet. Il s'agissait pour elles et eux d'acquérir des compétences ou les affiner, dans le repérage des jeunes femmes ou le soutien au développement du pouvoir d'agir par exemple.

- Le Mouvement associatif a également construit des outils d'ingénierie de projet qui ont aidé à organiser le travail à plusieurs mains et le partage des informations entre les centres sociaux: questionnaire à destination des jeunes, logiciel de suivi des parcours, cartographie participative, etc.

CONSEILS PRATIQUES

- Pour pouvoir remplir ce rôle de soutien du travail réalisé par les membres, il importe que la personne en charge de la coordination puisse passer du temps auprès des professionnel.les de terrain. C'est une condition essentielle pour adapter les actions de formation et les outils en fonction des besoins.



1. Voir la typologie des fonctions des têtes de réseau dans Le Mouvement Associatif, *Mieux comprendre l'action des têtes de réseau associatives*, 2017 : lemouvementassociatif.org/tetesdereseau



UNE FONCTION DE CONTRÔLE QUI IMPULSE UNE HIÉRARCHIE AU SEIN DU CONSORTIUM

En même temps que cela permet de faire reconnaître l'action de soutien des têtes de réseau auprès des associations, prendre le rôle de chef de file implique de remplir des missions gestionnaires pour le compte des pouvoirs publics. Les associations cheffes de file, au-delà de leur rôle d'animation de la dynamique partenariale, se retrouvent souvent en charge de :

- Réceptionner et répartir la subvention
- Évaluer le projet
- Piloter et suivre les actions
- Rappeler les échéances du financeur auprès des membres du consortium

Ainsi, le chef de file devient par la structuration en consortium un organe de gestion et de contrôle des autres associations. **Cela crée une asymétrie et une hiérarchie verticale entre les associations**, à l'inverse de l'approche collective et symétrique qui caractérise les relations entre une tête de réseau et ses membres.

En région Hauts-de-France, les services de l'État pilotes de l'appel à projets « Repérage des invisibles » ont désinvesti leur rôle d'animation territoriale autour de la politique publique. Les échanges avec le financeur passaient par le biais du Mouvement associatif, et les centres sociaux n'ont presque jamais rencontré les instances décisionnaires, situées à une échelle régionale. Du fait de cette multiplication des strates, il a été difficile pour les centres sociaux d'obtenir des réponses à leurs questions au cours du projet, tant sur des sujets techniques que sur les suites du conventionnement de leur projet.

Le déploiement des appels à projets en consortium a plusieurs effets pervers sur les relations entre associations et pouvoirs publics :

- Un éloignement des sphères de décision, les projets étant généralement lancés par des acteurs publics de niveau régional ou national. Les pilotes du dispositif sont alors inaccessibles aux porteurs de projet, qui n'ont plus comme interlocuteur que des instances intermédiaires sans capacité décisionnaire.
- La constitution de consortiums et leur gestion par un chef de file facilite l'effacement du financeur, qui se soustrait à son rôle de pilotage des projets. La présence du chef de file ajoute une strate qui éloigne encore davantage les acteurs de terrain des institutions publiques.
- Cela s'accompagne d'une délégation vers les chefs de file d'un travail administratif et gestionnaire qui rentre habituellement dans les prérogatives de l'administration publique. Les chefs de file se retrouvant alors contre leur gré à devoir assumer à la place des financeurs les décisions prises par ces derniers, et les éventuels dysfonctionnements de la politique publique.

CONSEILS PRATIQUES

- Ceci doit être un point de vigilance pour les associations cheffes de file : veiller à ne pas devenir des instances purement gestionnaires, mais conserver un rôle politique, engagé aux côtés des associations.



3

Coordonner un consortium: Un travail d'équilibriste pour tenir ensemble les attentes différentes des partenaires

LA COORDINATION, ESSENTIELLE POUR CONSTRUIRE UN PROJET COMMUN ET DES ENJEUX CONCORDANTS

Rapprocher des associations de taille et de métier différents fait souvent partie des ambitions du consortium. A la fois pour assurer un partage des financements publics, et pour produire des échanges de pratiques et une mise en complémentarité entre des associations qui ont différentes expertises et compétences à faire valoir.

Sur le projet « Repérage des invisibles », l'objectif en regroupant des structures spécialisées avec des réseaux généralistes était que le travail coopératif déjà en place entre les têtes de réseau régionales se répercute à l'échelle locale, entre les centres sociaux et d'autres structures de proximité. Ce travail s'est matérialisé par plusieurs réalisations concrètes: le CROS a mis en place des ateliers de pratique du skateboard auprès des jeunes dits invisibles. Le CRAJEP a ouvert des espaces de dialogue avec les jeunes, pour qu'ils et elles puissent échanger sur leur situation et construire des propositions à destination des élu-es du territoire.

Mais rassembler des acteurs divers implique d'embrasser une multitude d'objectifs, souvent différents et parfois divergents. Alors, le travail de coordination est essentiel pour que les attentes de chacun soient prises en compte et trouver un point d'entente. Cette mission peut s'avérer complexe et chronophage.

Les acteurs du consortium « Repérage des invisibles » se caractérisent par une certaine distance: têtes de réseau régionales d'un côté, centres sociaux de l'autre. Ces structures, qui ne se côtoyaient pas avant le projet (hormis pour la Fédération des centres sociaux), se distinguent par:

- Leur périmètre (régional / communal);
- Les métiers représentés (coordination d'acteurs / animation jeunesse);
- Leur temporalité d'action (long terme dans une visée de capitalisation / court terme pour répondre aux besoins des jeunes).

Dès lors, les différents partenaires se sont investis dans le projet avec des enjeux qui leur sont propres: l'expérimentation partenariale et la capitalisation par la recherche pour les têtes de réseau / un meilleur accompagnement des jeunes pour les centres sociaux. La distance et la méconnaissance entre les structures ont nécessité un travail sur le temps long pour construire un espace d'échange et instaurer une relation de confiance.



CONSEILS PRATIQUES

► Avant de se lancer dans la construction opérationnelle, il faut prendre le temps pour construire une vision globale partagée au sein du consortium, et définir le positionnement de chacune.

Il doit y avoir un temps collectif d'analyse et de mise à plat des différents enjeux poursuivis

► par les parties prenantes, de l'étendue qui les sépare et de la manière dont ils pourraient se contredire. Sinon, cette réalité est prise en charge par les seules personnes en fonction de coordination, qui essaient difficilement de répondre à toutes les sollicitations en même temps.

LA COORDINATION, UN TRAVAIL NÉCESSAIREMENT COLLECTIF

Le travail de coordination, s'il est porté par le chef de file du consortium, ne peut pas se faire sans l'implication des différentes parties prenantes. L'impulsion de nouvelles actions, de partenariats ou de formations, passe forcément par la mobilisation des premiers concernés : l'équipe dite « de terrain » en charge de la mise en œuvre du projet.

Sur le projet « Repérage des invisibles », plusieurs options de partenariat proposées par le Mouvement associatif n'ont pas été activées par les membres de l'équipe de terrain. Il y a deux raisons à cela.

• *Premièrement, certains partenariats ne répondaient pas à leurs attentes : les partenaires du Mouvement associatif proposaient des actions inadaptées aux situations de grande précarité des jeunes accompagnés (visite du parlement européen, reconnaissance du statut de bénévolat, etc.).*

• *Deuxièmement, la construction de formations ou de partenariats sur-mesure, impliquant un diagnostic des besoins, la sollicitation d'un prestataire, etc., prend du temps. Mais l'équipe de terrain ne bénéficiait pas des conditions nécessaires pour se projeter sur le temps long, puisqu'ils et elles faisaient face à des jeunes en situation d'urgence, dans le cadre d'un projet temporaire dont la fin était annoncée dans quelques mois.*

CONSEILS PRATIQUES

► Disposer de moyens pour financer un poste de coordination est important, mais ne suffit pas. L'équipe qui met en œuvre le projet joue un rôle essentiel dans le travail de coordination et l'application au concret, ou non, des actions qui en découlent. Cela doit être reconnu comme une part intégrante de leur travail, en dédiant du temps pour les professionnel·les de terrain à la participation aux réunions de concertation.

► Les conditions d'embauche de l'équipe rendent plus ou moins possible leur engagement pour construire un projet réellement expérimental. La visibilité sur le temps long et l'implication dans un collectif sont des conditions essentielles pour assurer la qualité de vie au travail des salarié·es, et pour mener un projet partenarial ambitieux.



4

La répartition du travail:

Des tâches de concertation qui empiètent sur le travail auprès des bénéficiaires

Comme cela a été montré plus haut, mener un projet en consortium nécessite un important travail de concertation, autant du côté du chef de file qu'au niveau des autres associations membres. Cela peut rapidement mener à une inflation du temps dédié au partenariat, au risque de noyer les professionnel·les de terrain sous les sollicitations multiples.

Sur le projet « Repérage des invisibles », les professionnel·les de terrain ont été sollicité·es pour une variété de missions s'ajoutant au travail de repérage et de l'accompagnement des jeunes: suivi administratif, communication sur les réseaux sociaux, organisation des instances, participation à l'évaluation du projet, etc. Même si ces missions étaient coordonnées par le Mouvement associatif, elles nécessitaient une participation active de l'équipe de terrain.

Or, le Mouvement associatif s'est inscrit dans le projet pour poursuivre des enjeux particuliers, à savoir: impulser du travail en partenariat entre les associations, et capitaliser sur l'expérimentation. En tant que chef de file en charge de cadrer les espaces de collaboration, le Mouvement associatif avait une plus grande capacité à imposer son agenda et mettre en avant les fonctions d'ingénierie, de partenariat et d'évaluation. De ce fait, les questions relatives aux jeunes ont peu à peu disparu des discussions.

L'importance grandissante des fonctions d'ingénierie et administratives, et la dévalorisation relative des missions auprès des publics est une problématique générale du travail associatif et de l'action sociale. On pourrait croire que l'organisation en consortium et la présence d'un chef de file aiderait à décharger l'équipe de terrain de ces attendus. Mais on note au contraire que l'apparition de multiples espaces de concertation et l'intérêt de certains membres pour les questions de partenariat participent à encourager ce mouvement.

CONSEILS PRATIQUES

- ▶ Le fonctionnement en regroupement s'accompagne d'un risque inhérent que soient développées des procédures accrues et des lourdeurs administratives. Cela se fait au détriment de l'action et de l'efficacité des activités sur le terrain.
- ▶ À mesure qu'ils et elles sont sollicité·es pour des tâches d'ingénierie, les professionnel·les de terrain risquent de se sentir dépossédé·es du projet, et de ne pas être reconnu·es pour leur travail avec les publics.







Le consortium: quels apports, quels risques ?

Bilan synthétique

L'implication du Mouvement associatif Hauts-de-France dans un projet visant au « repérage des invisibles » a été l'occasion de tester la structuration en consortium. Nous résumons ici les principaux apprentissages de cette expérimentation, dans le but d'aider des associations souhaitant s'impliquer dans un consortium. En effet, si ces résultats sont tirés d'un cas d'observation, ils visent à éclairer de manière plus globale **les principaux apports et les points de vigilance à retenir lorsqu'une tête de réseau prend le rôle de chef de file d'un consortium.**



LE CONSORTIUM, VECTEUR D'OPPORTUNITÉS POUR LES ASSOCIATIONS

APPORTS POUR LE COLLECTIF

Obtention collective de financements souvent importants et pluri-annuels

La tête de réseau peut mettre son expertise de plaidoyer au service du collectif, en faisant remonter les problèmes et revendications du consortium jusqu'aux sphères institutionnelles décisionnaires

La tête de réseau, en jouant un rôle de moteur du consortium, assure sa stabilité sur toute la durée du projet

La tête de réseau se place comme soutien aux associations, en créant par exemple des outils et formations sur-mesure pour accompagner les professionnel·les de terrain dans leur travail

APPORTS POUR LA TÊTE DE RÉSEAU

La tête de réseau développe une compréhension plus fine des problèmes rencontrés par les associations de proximité membres du consortium, et bénéficie d'une plus grande légitimité pour s'en faire le porte-voix

Les relations de partenariat entre la tête de réseau et ses membres sont renforcées par le travail en commun autour d'actions concrètes

S'investir en commun sur un projet peut être l'occasion pour la tête de réseau de s'ouvrir à de nouvelles thématiques, et d'initier des chantiers dans des champs qui ne rentraient jusqu'alors pas dans ses prérogatives

LES LIMITES DE L'OUTIL CONSORTIUM

1. Un outil flou qui risque d'alimenter l'incertitude pour les associations

La forme consortium n'étant pas juridiquement encadrée, elle ne pose **pas de normes ou règles relatives au partage de la responsabilité** entre ses membres. Cette incertitude, s'ajoutant à la précarité des financements aux associations, peut causer une dégradation des conditions de travail des professionnel.les.

2. Un possible vecteur de hiérarchie entre les associations

La structuration en consortium, entre d'un côté le chef de file, qui prend un rôle gestionnaire, et de l'autre les membres, risque d'introduire **des rapports hiérarchiques** entre une tête de réseau et d'autres associations.

Le chef de file, en ce qu'il fait office d'intermédiaire entre le consortium et les pouvoirs publics, représente une strate institutionnelle supplémentaire. Cette structuration peut ainsi favoriser **l'éloignement entre pouvoirs publics et associations**.

3. Le lieu de rencontre d'enjeux différents voire contradictoires

Le travail de coordinateur.ice implique de faire **le grand écart entre les enjeux des différents membres** du consortium. Il ou elle peut se retrouver seule à gérer des demandes multiples, et parfois contradictoires.

La multiplication des instances de concertation et des tâches d'ingénierie risquent de noyer les professionnel.les de terrain sous les sollicitations. La présence d'une tête de réseau a tendance à accentuer les demandes relatives à l'ingénierie et au partenariat. Ces deux phénomènes peuvent conduire à **reléguer la question des bénéficiaires et le travail de terrain au second plan**.



Répondre à un appel à projets en consortium: Sous quelles conditions ?

Nous avons montré que les associations sont de plus en plus souvent incitées, pour obtenir des financements, à porter des projets collectifs. Travailler en consortium a des impacts sur l'association, les salarié-es et les actions réalisées. Alors s'engager dans un projet en consortium : on y va, ou on n'y va pas ?

La réponse à cette interrogation ne peut être univoque, et dépend forcément des moyens et objectifs de l'association en question, et des modalités du financement. Pour les aider à mener cette réflexion, le Mouvement associatif a produit un outil d'aide à la décision. Cette grille, qui se décline en 29 critères, doit aider les associations à juger de l'intérêt et de la pertinence de s'engager dans les futures opportunités de financement en consortium.

Le principe, tel que nous l'avons imaginé, est de parcourir la grille de manière collective, en assignant à chacun des critères une note de 0 (pas du tout conforme au critère) à 5 (tout à fait conforme au critère). L'idée n'est pas de soumettre les prises de décisions au seul résultat d'une somme totale qui risque d'être désincarnée. Mais plutôt que le processus de remplissage de la grille serve à guider la réflexion et alimenter les discussions au sein de l'association, afin qu'il ressorte une décision éclairée, partagée et assumée de faire, ou non, consortium.



Grille d'aide à la décision

LES VISÉES DU PROJET SONT COHÉRENTES AVEC LES OBJECTIFS DE L'ASSOCIATION	NOTE/5
Le projet est cohérent avec les valeurs fondatrices de l'association et son projet stratégique	
Le projet a une vocation de transformation sociale et/ou répond à un problème identifié par l'association	
Le projet n'entre pas en concurrence avec d'autres acteurs associatifs ou d'autres dispositifs jugés pertinents	
Le projet est transversal et concerne plusieurs secteurs d'activité représentés au sein de l'association (cas d'une tête de réseau)	
Le projet permet le financement de recherche scientifique pour nourrir le plaidoyer	
Les valeurs du financeur et le cadre de l'AAP n'entrent pas en contradiction avec les orientations de l'association	

L'ASSOCIATION EST PERTINENTE POUR RÉPONDRE	NOTE/5
L'association est la mieux positionnée pour répondre à l'AAP (en termes de domaine de compétence, d'action, de public visé, etc.), dans une logique de subsidiarité vis-à-vis de ses membres (cas d'une tête de réseau)	
Le territoire d'intervention du projet est régional. Ou alors il s'agit d'une expérimentation à vocation d'essaimage régional ou national	
L'association possède les compétences en interne pour porter le projet	
Les bénéficiaires principaux du projet relèvent du champ d'action de l'association	
L'association dispose du temps RH nécessaire pour intégrer et accompagner les salarié·es sur le projet	

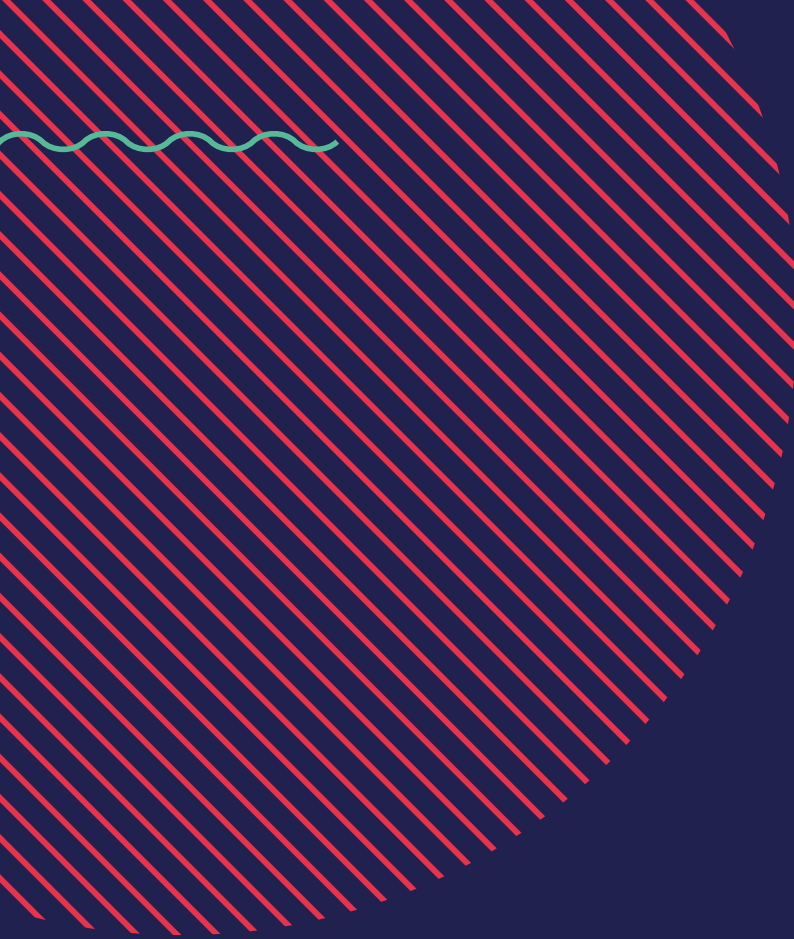


LES CONDITIONS DE FINANCEMENT SONT FAVORABLES	NOTE/5
Les financements sont répartis par le financeur et ne transitent pas par le chef de file	
Les frais de fonctionnement sont correctement pris en charge ainsi que le temps de travail dédié à la gestion administrative et financière	
L'association dispose de la trésorerie nécessaire pour porter le projet et/ou une avance de trésorerie est prévue	
La part de co-financement à trouver ne met pas l'association en risque	
Le projet ne reposera pas sur des emplois précaires	
La durée du conventionnement prévu permet de déployer le projet dans de bonnes conditions	
L'action a des chances d'être pérennisée au sein de l'association ou de ses membres (cas d'une tête de réseau)	

LES RELATIONS DE PORTAGE AVEC LE FINANCEUR SONT SAINES	NOTE/5
Le projet est clairement défini par les commanditaires: périmètre, objectifs, moyens alloués, durée	
Le financeur est un partenaire fiable, avec qui nous l'association est déjà en relation	
La durée du projet est en cohérence avec le contenu du projet	
Les modalités de gestion administrative et de reporting ne sont pas trop lourdes et sont en cohérence avec les moyens et actions prévus	
L'évaluation se fait sur la base de critères co-constitués en amont avec les associations, elle intègre une dimension qualitative et participative	
L'évaluation est continue, dans le cadre d'une instance partagée entre porteurs et financeurs	

LES RELATIONS ENTRE MEMBRES DU CONSORTIUM SONT CLAIRES ET ÉQUILIBRÉES	NOTE/5
Le partage des mandats, risques et responsabilités au sein du consortium sont clairement définies en amont entre les partenaires	
L'AAP prévoit les moyens nécessaires pour la participation de tous à la vie du consortium (notamment le financement des temps de réunion et de coordination du projet y compris pour les acteurs de terrain)	
Les enjeux collectifs sont clairs et une analyse des enjeux de chaque membre a été faite et partagée collectivement en amont	
Chaque partenaire pourra réinvestir et valoriser les apports du projet dans son propre réseau	
La capitalisation du projet a été pensée en amont entre les partenaires	







Le MOUVEMENT ASSOCIATIF

\ **Hauts-de-France**

| Siège social |

8-10 rue Baptiste Monnoyer, 59800 Lille

| Pôle administratif |

ESSpace Amiens, Parc de Beauvillé,
21 rue François Génin – 80000 AMIENS

06 77 13 67 50 | contact@lmahdf.org

f @lemouvementassociatifhdf

 @MouvAssoHDF

in @lmahdf

www.lmahdf.org