RAPPORT D'ETAPE 2011 - 2014

Volet 1- Modèle de fonctionnement des Accorderies

Réalisé par le :

Réseau des Accorderies de France

SOMMAIRE

Introduction 3

1. Des dynamiques de création qui s'inscrivent dans les contextes locaux 5

1.1- L'agrément des nouvelles Accorderies : un parcours soumis à 6 conditions 5

1.2- Quatre grandes dynamiques de création 6

1.3- Panorama des modes de portages 9

2. Une diversité qui se décline économiquement 12

2.1- Modèle économique des Accorderies 12

2.2- Budget type et structure des ressources 13

3. Des modes de gouvernance en continuelle évolution 15

3.1- Une gouvernance partagée 15

3.2- Un portage à négocier pour tendre vers l'autonomie des accordeurs 16

3.3- Les accordeur(e)s-administrateurs 17

3.4- Le salarié, un « passeur de rivière » en devenir 17

4. L'inscription naturelle dans un réseau de partenaires 20

4.1- Partenaires financiers des Accorderies 20

4.2- Partenaires locaux 21

5. Un réseau national pour garantir des principes communs 23

5.1- Un fonctionnement à l'image des Accorderies 23

5.2- L'émergence d'une culture de réseau 23

Conclusion/perspectives - Les défis inhérents au concept d'Accorderie 25

Introduction

Le contexte : un mouvement ayant rapidement pris son essor sur l'ensemble du territoire français

Née au Québec en 2002, l'Accorderie est un concept solidaire dont la mission est de combattre la pauvreté, l'exclusion sociale et l'isolement en renforçant les solidarités dans la communauté locale et en promouvant la mixité et le développement du pouvoir d'agir.

Implanté en France en 2011, sous l'égide de la Fondation Macif, propriétaire intellectuelle du concept, le mouvement a rapidement pris son essor sur l'ensemble du territoire national. Fin 2014, la France comptait 20 Accorderies en activité, dont certaines depuis près de 4 ans, et une structure nationale, le Réseau des Accorderies de France.

L'outil : un système d'échange de services entre particuliers basé sur le temps

L'Accorderie, développée au sein d'une structure associative, met en place, par et pour ses membres, les accordeurs, un réseau d'échange de services, accessible à tous et basé sur le temps.

Les principes clés du fonctionnement d'une Accorderie sont :

1. **Une heure donnée = une heure reçue**

Quels que soient la nature, la complexité ou l'effort reliés au service échangé.

2. **Le temps comme monnaie d'échange**

….. et non l'argent

3. **L'équilibre dans les échanges**

Un système réciproque où l'on apprend à donner et à recevoir.

4. **De l'échange et non du bénévolat**

Accomplir une tâche pour son Accorderie est aussi considéré comme un service rendu, rémunéré en heures.

5. **Prise en charge de l'organisme par les Accordeurs**

Une Accorderie fonctionne avec, pour et par les Accordeurs.

Le rapport d'étape : un double regard sur nos pratiques

Outre l'accompagnement des projets et des Accorderies en activité, le Réseau des Accorderies de France a aussi pour objectifs d'appuyer l'évaluation et la mise en valeur des pratiques développées à l'échelle locale par les Accorderies.

Ce rapport d'étape 2011 – 2014 apporte un double regard sur ces pratiques :

Volet 1 – Les Accorderies, quel modèle de fonctionnement

Vous y trouverez des informations sur :

- Les dynamiques de création des Accorderies.
- Le modèle économique et le budget type.
- Les modes de gouvernance, le profil des salariés et des accordeurs-administrateurs.
- La mobilisation du réseau de partenaires financiers et opérationnels.
- Ou encore un éclairage sur le fonctionnement du Réseau des Accorderies.

Volet 2 – Les Accorderies, quels impacts ?

Vous y trouverez des informations sur :

- Les grandes tendances en matière d'échanges de services (associatifs, collectifs, individuels).
- Le profil socio-économique des accordeurs et leurs habitudes d'échanges.
- Mais aussi un éclairage sur une approche plus qualitative des impacts attendus d'une Accorderie au travers de témoignages d'accordeurs.

Les données quantitatives sont issues de l'espace-membre des Accorderies, qui est géré au niveau national, et renseigné au niveau local par les Accorderies sur la base de leurs activités et de données déclaratives des accordeurs sur leur situation personnelle. Ces données ont été complétées par des extraits des rapports d'activité à notre disposition et par les expériences issues des Accorderies et des projets en cours d'accompagnement, qui apportent un éclairage qualitatif.

Ce document vient actualiser le « dossier technique 2011-2013 » des Accorderies. Il est complémentaire aux autres outils proposés par le Réseau et axés sur le déploiement opérationnel des projets (manuel d'opération, kit démarrage, kit communication, etc.).

Ce rapport n'a donc pas pour prétention d'être exhaustif, mais bien de donner une base pour une évaluation et une amélioration continue de nos pratiques : nous ne cesserons pas d'être innovants !

DONNEES CLEFS…. 2011-2014

20 *Accorderies en activité*
15 051 *échanges de services, représentant plus de* ***23 000*** *heures*

Dont ***30 %*** *d'échanges dits associatifs, au service de la structure (soit près de 7000 heures).*

3 921 *accordeurs inscrits*
Dont 65% vivent avec moins de 20 000€/an, 23% sont sans emplois, 45% vivent seuls

Un ***profil type*** *: une femme, de plus de 46 ans, vivant seule, avec un revenu de moins de 20 000€ par an, salariée ou retraitée*

Les ***3 catégories de services les plus échangés*** *:*
Travaux/entretien/jardinage - Accompagnement/garde /animaux, Informatique / bureautique

1. Des dynamiques de création qui s'inscrivent dans les contextes locaux

1.1- L'agrément des nouvelles Accorderies : un parcours soumis à 6 conditions

Implantées en France à partir de 2011 sous l'égide de la Fondation Macif, les Accorderies ont rapidement pris leur essor sur l'ensemble du territoire national. 11 nouvelles Accorderies ont été agréées au cours de la seule année 2014.

Cette dynamique d'essaimage est appuyée par le Réseau des Accorderies qui a fait le choix d'accompagner de façon qualitative, dans le respect de ses moyens et principes, **toute initiative volontaire**.

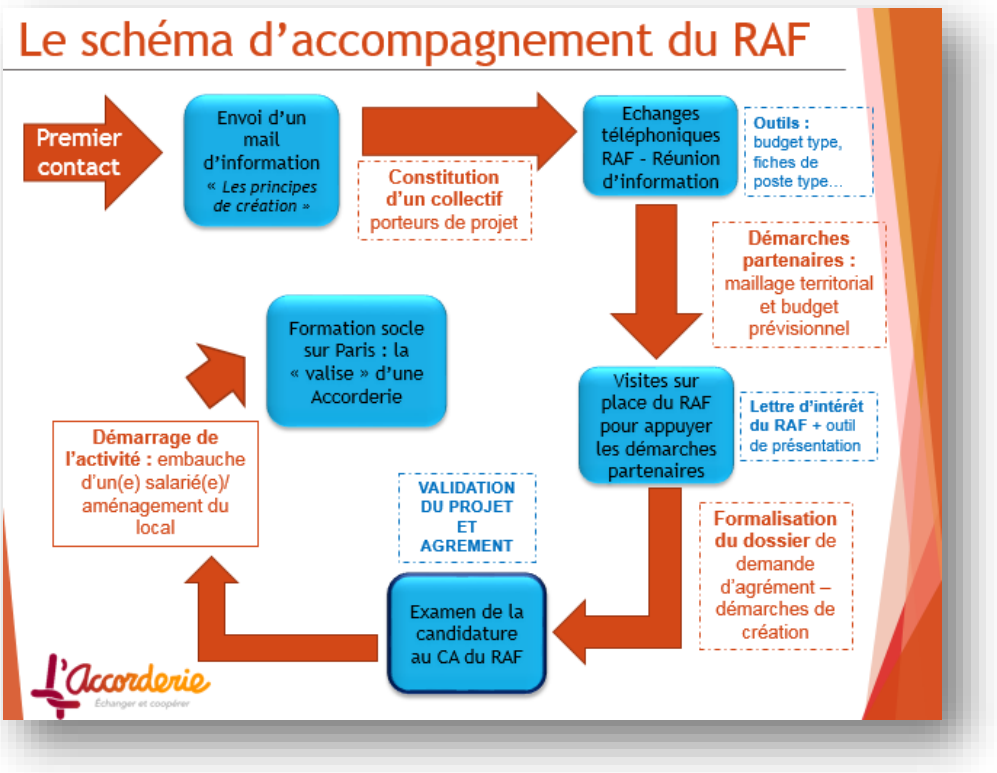
En dehors de l'adéquation du projet avec la mission des Accorderies, le Réseau a ainsi identifié 6 conditions essentielles de réussite qui constituent la base de son appui aux porteurs de projet. Indispensables pour obtenir l'agrément « Accorderie », ces conditions sont garantes du bon fonctionnement des Accorderies dès leur première année de création ainsi que de leur ancrage territorial.

Les 6 conditions de réussite d'une Accorderie

1- Constitution d'un **collectif de porteurs** de projet, avec une volonté et une démarche active pour impliquer les habitants du territoire visé, et pour constituer une structure autonome,
2- Incluant nécessairement les **partenaires de l'action sociale** du territoire (Centres sociaux, Régies de quartier, Secours Catholique…),
3- Et des **partenaires institutionnels**, dont au moins une collectivité territoriale participant en tant que bailleur de fonds,
4- Avec une visibilité sur le **budget financier** à deux ans, et une pluralité de partenaires financiers,
5- Des démarches engagées pour l'embauche d'un **salarié ad hoc**, animateur de lien social de l'Accorderie et dont le profil est défini en complémentarité avec les compétences du groupe projet (gestion, communication, animation, etc).
6- Et enfin, la disposition d'un **local approprié,** lieu d'accueil propre à l'Accorderie et situé à la croisée des flux de population.

La réalisation du parcours d'accompagnement proposé par le Réseau est effectuée, en moyenne, en un an et demi par les porteurs de projets. Ce processus permet une première montée en compétences et interconnaissance des parties prenantes, et alterne entre des rencontres de travail

collectives, un appui à distance puis la ou les visites sur place du Réseau. Il aboutit à la rédaction d'un dossier d'agrément présenté au Conseil d'Administration du Réseau des Accorderies pour validation.



Suite à l'agrément, toute nouvelle Accorderie est invitée à suivre une formation de trois jours à Paris pour disposer de la « valise » d'outils : accès à l'espace membre et au site internet, outils types de fonctionnement…

1.2- Quatre grandes dynamiques de création

Différents dynamiques de création ont pu être observées en fonction des réalités locales et partenariales :

1- Les dynamiques issues d'un **groupe informel d'habitants** donnant lieu à la création d'une association ad-hoc dès le démarrage du projet.

A **Surgères** par exemple, un collectif de citoyens vivant sur le canton et investis dans le réseau associatif local, s'est rassemblé pour réfléchir à un Système d'échange Local (SEL) complété d'une monnaie locale. Leurs recherches les ont conduits à s'intéresser plutôt au concept d'Accorderie, concordant avec leurs « réflexions autour des valeurs de solidarité, de réseaux et de posture dans le rapport à l'autre ». Une association ad-hoc, *Du Bonheur dans les Epinards*, a été créée pour soutenir la mise en œuvre du projet.

Source : Dossier d'agrément Surgères, p2, juillet 2013

2- **Les dynamiques issues d'une structure déjà existante** qui appuie le projet d'Accorderie pendant les premières années de son existence, avant la création d'une association ad-hoc.

A **Lille**, le bailleur Lille Métropole Habitat (LMH) a initié le projet d'Accorderie en répondant à un appel à projet de la Ville de Lille sur la mise en place de « lieux de convivialité ». Ce bailleur disposait d'un local associatif à Lille Five, quartier soumis à de profondes mutations urbaines et à des enjeux de revalorisation de son image et de développement du pouvoir d'agir des habitants. L'initiative a plu à la municipalité et un partenariat s'est noué. LMH et la Ville ont invité les acteurs associatifs locaux à participer à une réunion de présentation du projet. Ces derniers ont été associés à différentes commissions visant à connaître les besoins des habitants et problématiques associées. C'est le Centre Social Mosaïque implanté sur le quartier qui a été choisi, pour porter l'Accorderie « de manière transitoire », le résultat attendu étant, à terme, l'autonomisation du projet et la montée en charge d'un collectif d'accordeurs.
Source : Dossier d'agrément, Accorderie de Lille, p2-7, Mai 2014

3- Les portages **par un collectif composé de plusieurs structures existantes et d'habitants** créant ensemble une association dédiée au projet.

A **Grenoble,** l'Accorderie est née de la rencontre, lors d'une réunion d'information sur les Accorderies organisée en Rhône-Alpes, entre des habitants en quête de nouvelles pratiques sociales et économiques et l'UMIJ (Union Mutualiste pour l'Habitat et l'Insertion des Jeunes) ayant déjà expérimenté le concept d'échange de services au sein de ses foyers de jeunes travailleurs. D'autres structures du territoire ont rejoint ce groupe (Secours Catholique, SOL Alpin, Régie de Quartier, OPCA38, Forums RSA de l'agglomération). Ce collectif d'habitants et de structures locales a alors fait le choix de se réunir au sein de l'association Echange'Heure, créée pour porter le déploiement de l'Accorderie. *Source : Accorderie de Grenoble, Rapport d'activité 2014, p5*

4- Les dynamiques impulsées **par des collectivités** qui passent ensuite le relais à des associations ou à un groupe d'habitants

A Bordeaux, à l'occasion du Forum Social de la Ville du 24 novembre 2012, le thème retenu a été l'économie du partage. Une première réunion entre différentes associations implantées à Bordeaux et des partenaires institutionnels, la Ville et la CAF, a permis de définir une démarche possible afin d'associer les acteurs de la vie locale pour la création d'une Accorderie, dans le cadre du Projet Social de la Ville de Bordeaux

Après plusieurs réunions de concertation, il a été décidé de créer une association *ad hoc* pour porter l'Accorderie, composée de 3 collèges : le collège des membres fondateurs (7 associations et la Ville de Bordeaux, membres de droits du CA), le collège des partenaires (institutions et les associations partenaires, non membres du CA), le collège des accordeurs (au sein duquel sera élu la part majoritaire des membres du CA). *Source : Dossier d'agrément de l'Accorderie de Bordeaux, p5-7, octobre 2013*

Chaque dynamique de création recèle des points forts et des points faibles sur lesquels le parcours d'accompagnement du Réseau va permettre de revenir. De façon schématique :

Dynamique	Points forts	Points faibles
Par les habitants	Implication des habitants Ouverture et diversité du groupe projet Capacité à innover sur les modèles de gouvernance Ancrage local Première montée en compétences de la future gouvernance Groupe souvent solide	Difficulté à démarcher et convaincre les partenaires financiers Difficultés à appréhender les logiques de gestion financière ou administrative de la structure Structure souvent fragile au niveau des moyens Fragilité lors de la constitution du groupe face à des velléités de prise de pouvoir individuelle
Par un acteur associatif	Compétences en gestion de structure associative Première écoute des partenaires financiers acquise Capacité à mobiliser ses « usagers » dans le projet Mise à disposition de compétences techniques (salarié) dès la phase projet	Difficulté à ouvrir le projet à d'autres associations locales Difficulté à se dessaisir du projet au profit d'une association *ad hoc* favorisant la gouvernance des futurs accordeurs Difficulté à laisser la place aux habitants en tant qu'acteurs Appréhension de l'Accorderie comme un « dispositif »
Par une rencontre entre des acteurs associatifs et des habitants	Ancrage local Diversité et richesse du groupe projet Possible attention des partenaires financiers acquise	Difficulté à répartir le pouvoir et l'action entre des personnes morales et des personnes physiques Complexité de la création de l'association *ad hoc*
Par des services techniques de collectivités	Fort portage politique s'accompagnant souvent de moyens Capacité à mobiliser le tissu associatif local Mise à disposition de compétences techniques (salarié) dès la phase de démarrage du projet	Inscription dans un calendrier politique en contradiction avec le temps nécessaire à la mobilisation des habitants Difficulté à passer le relais aux habitants Fragilité possible dans le cas d'un changement de couleur politique Appréhension de l'Accorderie comme un « dispositif »

1.3- Panorama des modes de portages

De manière générale, les **structures existantes** pressenties pour un portage sont les régies de quartier, les centres sociaux, les associations de quartier ou encore de médiation sociale.

Au niveau des **associations ad-hoc**, le panorama ci-dessous révèle une évolution notoire depuis 2013. Ce mode de portage tend en effet à devenir **très largement majoritaire (14 sur 20)**, en lien avec l'accompagnement proposé par le Réseau des Accorderies et les 6 conditions de réussite identifiées.

Panorama des structures porteuses en 2014

Région	Territoire	Structure porteuse	Type	Date de création
Ile-de-France	Paris, 19ème arrondissement	Régie de Quartier du 19ème	Régie de Quartier	2011
Rhône-Alpes	Chambéry	La Monnaie Autrement	Association ad-hoc	2011
Ile-de-France	Paris 14ème arrondissement	Régie de Quartier Flora Tristan	Régie de Quartier	2012
Ile-de-France	Paris 18ème arrondissement	Le Petit Ney	Café Associatif	2012
Ile-de-France	Paris, Grand Belleville	La Maison du Bas Belleville	Centre Social et Culturel	2012
Rhône-Alpes	Pays du Diois	Solad[1]	Association ad-hoc	2012
Poitou-Charentes	Surgères	Du bonheur dans les épinards	Association ad-hoc	2012
Aquitaine	Bordeaux Sud	Bordeaux Accorderie Sud	Association ad-hoc	2013
Rhône-Alpes	Grenoble	Echange'heures	Association ad-hoc	2013
Rhône-Alpes	Ambérieu-en-Bugey	La Corde Alliée	Association ad-hoc	2014
Languedoc-Roussillon	Montpellier	COMASOR[2]	Association ad-hoc	2014
Limousin	Limoges	Association pour l'Accorderie de Limoges	Association ad-hoc	2014
Nord-Pas-de-Calais	Lille Fives	Centre Social Mosaïque	Centre Social	2014
Rhône-Alpes	Lyon, 8ème arrondissement	Régie de Quartier Eurequa	Régie de Quartier	2014

[1] Solidaires pour une Accorderie dans le Diois
[2] Collectif montpelliérain pour une Accorderie et d'autres solidarités réciproques

Rhône-Alpes	Bassin annécien	Le Temps qu'on sème	Association ad-hoc	2014
Rhône-Alpes	Romans-sur-Isère	Au Temps Partagé	Association ad-hoc	2014
Aquitaine	Canéjan	Accorderie de Canéjan et des alentours	Association ad-hoc	2014
Rhône-Alpes	Les Avenières (et 16 communes proches)	L'arbre des utopies	Association ad-hoc	2014
Alsace	Strasbourg	Zamma d'acc[3]	Association ad-hoc	2014
Rhône-Alpes	Canton d'Aiguebelle	Arc Ensemble	Association ad-hoc	2014

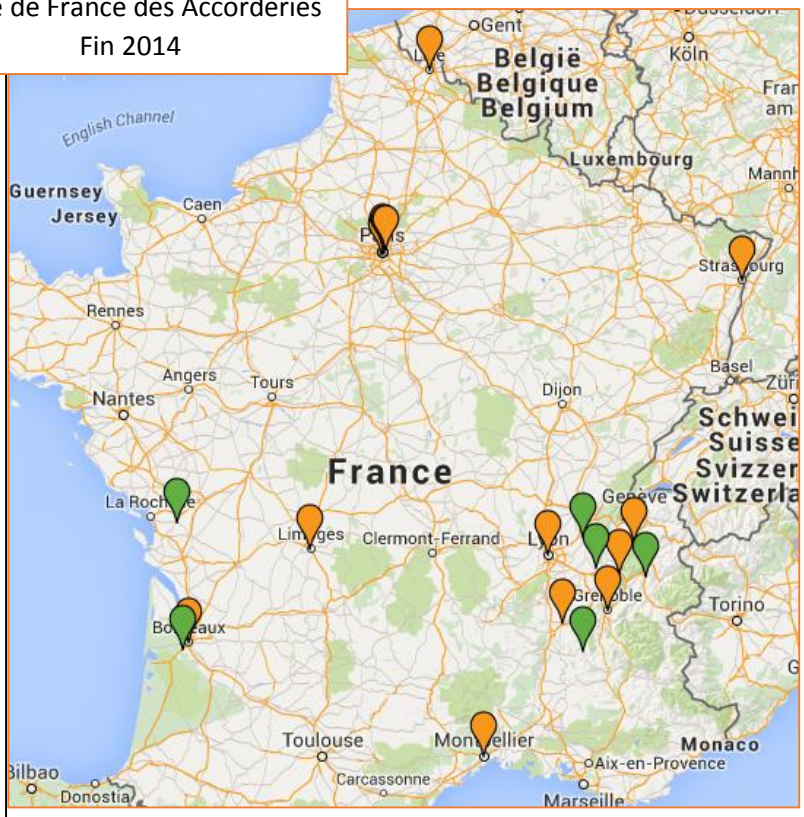
Les points clés :

L'Accorderie est par nature un projet collectif et de territoire. Si la charte des Accorderies garantit des valeurs et principes de fonctionnement communs, le concept se décline selon les spécificités locales. Une majorité d'Accorderies est désormais portée par des associations *ad hoc* qui ont su fédérer les différents acteurs du territoire autour du projet commun.

[3] Zamma signifie « ensemble » en Alsacien

1.4- La carte de France des Accorderies

Carte de France des Accorderies
Fin 2014



Légende :

Accorderies urbaines :

- Annecy
- Bordeaux
- Chambéry
- Grenoble
- Limoges
- Lille
- Lyon
- Montpellier
- Paris 14e Arrondissement
- Paris 18e Arrondissement
- Paris 19e Arrondissement
- Paris Belleville
- Romans-sur-Isère
- Strasbourg

Accorderies rurales :

- Ambérieu-en-Bugey
- Aiguebelle
- Les Avenières
- Canéjan
- Die
- Surgères

Fin 2014, 20 Accorderies étaient en activité, dont 6 en milieu rural[4] et 14 en milieu urbain.

Issues des dynamiques territoriales et partenariales, 9 sont situées en Rhône-Alpes, et 4 en région Ile-de-France.

Une dizaine de projets étaient en cours d'accompagnement sur l'ensemble du territoire : projet de Pau, projet de Brignoles, projet de Biarritz, projet de Nantes….

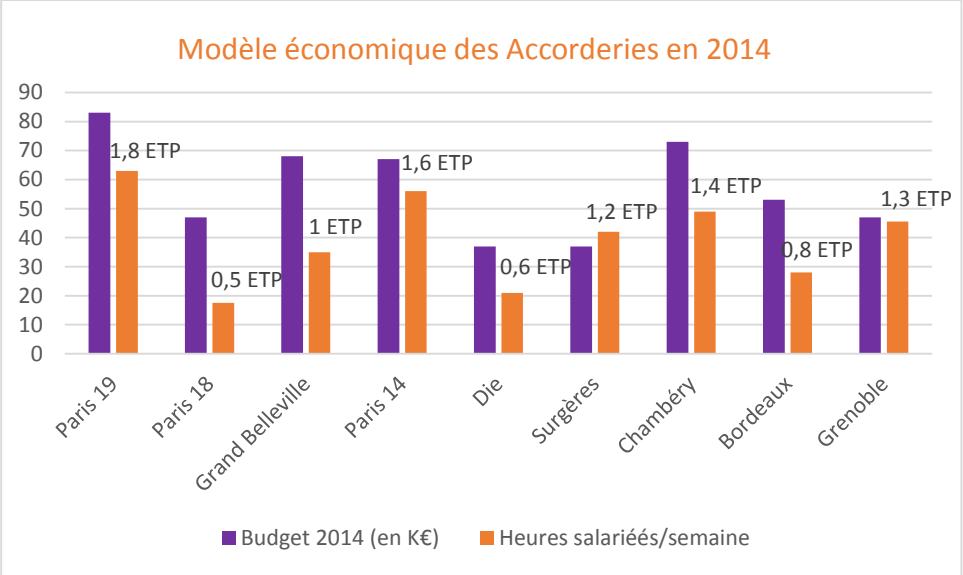
[4] Dont zones péri-urbaines

2. Une diversité qui se décline économiquement

Une Accorderie n'a pas pour objectif de créer des ressources financières mais a besoin, pour fonctionner, d'un ensemble de moyens lui permettant d'assurer sa mission de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale : budget de fonctionnement, recrutement d'un (ou plusieurs salariés), disposition et aménagement d'un local.

2.1- Modèle économique des Accorderies

L'analyse des comptes de résultat des Accorderies, ayant au moins une année d'activité en 2014, permet de donner une vision globale de leur modèle économique.



Les points clés :

En 2014, le budget moyen d'une Accorderie était de 63 k € en milieu urbain (pour 1,2 ETP) et de 37 k € en milieu rural (pour 0,9 ETP)

.

Par rapport à la moyenne des budgets 2013, on note ainsi un rééquilibrage entre Accorderies implantées en milieux urbain et rural : le budget moyen d'une Accorderie était en effet en 2013 de 65 K€ en milieu urbain (pour 1,4 ETP) et de 35 K€ en milieu rural pour (0.5 ETP).

A noter également, le modèle économique des Accorderies repose sur un principe central : celui de la **non croissance des charges financières** au cours du temps, l'augmentation du nombre d'accordeurs n'impliquant pas la mobilisation de moyens supplémentaires du fait de leur implication accrue dans le fonctionnement quotidien.

2.2- Budget type et structure des ressources

En 2013 et 2014, le budget type des Accorderies était réparti de la manière suivante.[5]

CHARGES	2013	2014	PRODUITS	2013	2014	Projection 2015
Achats	3%	5%	Produits d'exploitation	2%	1%	0%
Services extérieurs	9%	11%	Etat (DDCS, ACSE)	1%	1%	1%
Autres services extérieurs et autres	8%	10%	Régions	12%	14%	7%
Impôts et taxes	3%	1%	Conseil Général	0%	2%	5%
Charges de personnel	67%	67%	Villes et intercommunalités	30%	25%	24%
Autres charges	10%	6%	Partenaires privés	42%	38%	31%
			CAF	0%	1%	8%
			Emplois aidés	5%	13%	10%
			Autres produits	8%	6%	14%
TOTAL	100%	100%	TOTAL	100%	100%	100%

Au niveau des **postes de charges** :

- Ce budget type traduit l'importance de la **rémunération du salarié** dans les dépenses globales (67%). Ce poste est resté stable entre 2013 et 2014.
- Le poids des postes **« services extérieurs » et « autres services extérieurs** » est également important et présente une légère hausse entre 2013 et 2014 (+ 2 points). Ces postes intègrent les frais de location, de communication, de déplacements ou encore de « convivialité » (réceptions et animations).
- Le poste **« impôt et taxes »** a, quant à lui, diminué entre 2013 et 2014. Cette tendance peut faire écho à la multiplication des associations *ad-hoc* non imposables en tant que structures porteuses des projets d'Accorderies (voir le panorama des structures porteuses p8/9)

Au niveau des produits, la **répartition des ressources des Accorderies** a connu des évolutions sur les deux dernières années avec :

- Une **baisse de la part des villes et intercommunalités** (30% à 25%) **et des partenaires privés** (42% à 38%), bien que **ces financeurs restent les plus fortement impliqués**.
- Une **légère augmentation de la part des Régions** (12 à 14%) **et de la CAF** (0 à 1%) et une augmentation du recours aux emplois aidés (5 à 13%).
- Une apparition du soutien départemental (2%).

Concernant les **projections pour 2015**, elles reflètent par ailleurs les réflexions en cours sur l'évolution et les moyens de consolidation du modèle économique des Accorderies :

[5] Sources : Pour 2013, moyenne des comptes de résultats 2013 de 6 Accorderies. Pour 2014, moyenne des comptes de résultats 2014 de 9 Accorderies ayant au moins une année d'activité. Pour 2015, moyenne des budgets prévisionnels des 21 Accorderies en activité

- Une recherche de **diversification des financements** peut être observée, avec notamment une augmentation escomptée de la part du soutien de la CAF (autour de 8% - ligne d'intervention EVS « Espace de Vie Sociale » ou sur fonds propres pour 12 Accorderies sur 20) et des Conseils Généraux (5%).
- Le poids élevé des «autres produits » (14%) peut par ailleurs être expliqué par la recherche de valorisation, dans les budgets prévisionnels 2015 des Accorderies, des **mises à disposition** de locaux ou encore du **temps passé** par les membres actifs pour mettre en place puis appuyer le fonctionnement des structures.

Focus sur le local, gage de convivialité

Lieu vitrine, le local est un élément essentiel au bon fonctionnement des Accorderies. Inscrites dans un **« territoire de vie »** - à savoir une zone géographique où les accordeurs sont amenés à se côtoyer naturellement pour les services de santé, d'éducation ou encore de commerce - les Accorderies doivent être facilement accessibles et situées à la croisée des flux de populations et des quartiers. Sur le plan de l'aménagement intérieur, la configuration des locaux comprend idéalement :

- Un espace d'accueil et de convivialité ouvert à tous
- Un espace plus confidentiel dédié aux échanges individuels et au travail administratif
- Une possibilité d'accès ponctuel à des salles de réunion plus spacieuses pour les temps conviviaux de l'Accorderie (salles partagées avec d'autres structures ou mises à disposition par des partenaires).

Local de l'Accorderie de Paris 14ème

Les points clés :

Si les collectivités et les partenaires privés gardent une place centrale dans le modèle économique des Accorderies, ces dernières diversifient progressivement leurs financements en s'appuyant sur la reconnaissance de leur action (CAF, Régions).
Mais la consolidation du modèle économique des Accorderies reste encore un défi et d'autres pistes de financement sont en cours d'exploration : fonds de dotation ou ressources privées.

3. Des modes de gouvernance en continuelle évolution

3.1- Une gouvernance partagée

Il n'existe pas de modèle de gouvernance type des Accorderies, ces dernières utilisant la souplesse des statuts de la loi 1901 pour expérimenter différents systèmes de partage du pouvoir en cohérence avec les valeurs des Accorderies et en réponse aux besoins ou souhaits des parties prenantes.

Ce processus de **construction progressive** de la gouvernance s'expérimente dès l'émergence du projet, la démarche d'agrément constituant une première expérience du « faire ensemble ». Il continue par ailleurs à évoluer tout au long de la vie des Accorderies en fonction des dynamiques d'implication et des compétences mobilisées par les parties prenantes.

Dans les associations *ad-hoc* créées spécifiquement pour l'Accorderie, on retrouve toutefois encore majoritairement les **traditionnelles instances associatives** que sont le Conseil d'Administration issu de l'Assemblée Générale et qui désigne en son sein un bureau composé d'un(e) président(e), d'un(e) trésorier(e), d'un(e) secrétaire… Les accordeurs-administrateurs, afin de respecter le principe de gestion désintéressée ne sont pas rémunérés en temps lors des réunions des instances associatives, prévues au sein des statuts.

Mais il existe aussi des Accorderies fonctionnant avec 16 co-présidents, ou explorant les **spécificités d'une organisation** du pouvoir plus horizontale.

On peut identifier différentes catégories de membres, parties prenantes de cette gouvernance :

- Des **membres actifs**, ou accordeurs, souvent en majorité au sein des Conseils d'Administration selon le principe de la chartre des Accorderies qui place les accordeurs au cœur de son fonctionnement. Si ces postes peuvent être incomplets à la création, un pari est fait sur l'implication croissante des accordeurs dans la gouvernance.
- Des **membres partenaires**, opérationnels ou financiers : ces derniers, souvent parties prenantes à l'émergence du projet, peuvent trouver une place au sein de la gouvernance régulière de la structure, ou lors de comités de pilotage qui se rassemblent plus ponctuellement.
- Des **membres fondateurs ou de droit** : garants moraux, ils portent l'histoire du projet et préservent la mission dans le temps. Ces membres fondateurs peuvent être remplacés par la suite par un comité de sages cooptés. Leur présence permet d'ouvrir plus facilement la gouvernance à des accordeurs administrateurs néophytes, en étant les garants du respect du projet.
- Des **membres externes** ou personnalités qualifiées : aiguillons ou experts, personnalités qui enrichissent et ouvrent les débats.

Au-delà, les Accorderies s'organisent rapidement en groupes de travail ou commissions thématiques qui, sous l'égide de représentants du bureau ou du Conseil d'Administration, vont travailler dans un temps déterminé sur un sujet spécifique : commission régulation ou dynamisation des échanges, commission communication, commission temps conviviaux… Ces lieux peuvent être ouverts pour l'implication ad hoc d'autres accordeurs, et leurs travaux sont rémunérés cette fois-ci en temps.

3.2- Un portage à négocier pour tendre vers l'autonomie des accordeurs

Dans les structures porteuses, la gouvernance des accordeurs passe souvent par la création d'un **conseil des accordeurs**. Cette création est plus délicate, car elle s'effectue à l'ombre de la gouvernance déjà existante.

Quelques principes semblent émerger :

- L'importance de négocier un mandat de gestion clair entre la structure porteuse et cette instance : de quels sujets peut-elle se saisir ? Jusqu'où peut aller son pouvoir de décision ?
- La nécessité que ce mandat permette de prendre de « vraies décisions » opérationnelles.
- L'importance de laisser l'ordre du jour de ces conseils aux accordeurs, pour générer la participation. L'idée est ainsi de partir d'abord des envies des accordeurs et non des besoins ou enjeux des structures porteuses.
- La présence d'un relai du Conseil d'Administration de la structure porteuse au conseil des accordeurs et vice-versa pour des points réguliers.
- Une composition collégiale qui recherche à représenter le collectif des accordeurs,
- Une instance qui représente un lieu de veille, de validation, de régulation, de réflexion mais pas d'animation.

Dans tous les cas, les systèmes de gouvernance sont amenés à évoluer tout au long de la vie d'une l'Accorderie et de la montée en compétences/charge des accordeurs. De nombreuses Accorderies reviennent ainsi sur les modalités de leur gouvernance après un à deux ans d'activité. Ces remous qui sont parfois vécus comme des crises sont à la fois normaux et très formateurs pour les parties prenantes.

A **Paris 14ème**, la vie de l'Accorderie reposait en 2014 sur trois instances de gouvernance à l'articulation subtile :

- le **Conseil d'Administration** de la Régie de quartier du 14ème (structure porteuse de l'Accorderie) prenant des décisions relatives au bon fonctionnement administratif et financier ;
- un **Conseil des Accordeurs** mis en place progressivement courant 2014, après une phase préalable d'expérimentation des échanges et d'appropriation du projet par les accordeurs. Premiers pas vers une implication accrue dans la gouvernance, les premières réunions du Conseil ont permis d'informer les accordeurs sur tous les aspects de la vie de l'Accorderie (administration, gouvernance, finance, partenariats, etc.) et des commissions de travail ont été créées (dynamisation des échanges, communication interne, évaluation)
- Un **Comité Opérationnel Local** (COL) composé de la Régie de quartier de Paris 14, de ses 2 principaux partenaires-relais (Florimont et les Jardins Numériques) ainsi que de l'Equipe de Développement local de la Ville de Paris. Ce COL a pour mission le développement et la promotion du projet de l'Accorderie Paris 14, en lien avec les acteurs du territoire.

Source : Accorderie de Paris 14ème, Rapport d'activité 2014, p13

3.3- Les accordeur(e)s-administrateurs

Un profil type d'accordeur(e) impliqué(e) dans les instances de gouvernance peut être distingué pour 2014[6] : **une femme, vivant seule, retraitée, gagnant plus de 20k€ et âgée de plus de 46 ans.**

Profil type	Femme	Vivant seule	Retraité	Gagnant plus de 20k€	Agée de plus de 46 ans
Accordeur(e) administrateur	66%	37%	39%	54%	71% (Dont 39% de 56 à 65 ans)
Profil type de l'Accordeur(e)	73%	45%	25%	33%	60% (Dont 23% de 56 à 65 ans)

En comparaison avec le profil type de l'Accordeur(e) inscrit dans une Accorderie (voir détails Partie 3, p32), certaines spécificités se dégagent au niveau du groupe des acccordeur(e)s-administrateurs :

- Par rapport à la moyenne des accordeurs inscrits, et bien que toujours minoritaire, **la part des hommes investis** dans la gouvernance est plus importante (34% contre 27%).
- **La part des retraités** (39% contre 35%) et personnes âgées de **56 à 65 ans** (39% contre 23%) est également plus élevée. Cela peut être expliqué par le temps nécessaire à dégager pour les activités de gouvernance de l'Accorderie.
- Les niveaux de revenus sont plus élevés que la moyenne globale des accordeurs, les personnes **gagnant plus de 20k€ représentant 54%** des accordeur(e)s-administrateurs.

3.4- Le salarié, un « passeur de rivière » en devenir

En complémentarité des accordeurs, le salarié d'une Accorderie a un rôle important à jouer pour faciliter et accompagner l'implication de chacun dans les instances de gouvernance, mais aussi dans la gestion quotidienne (voir échanges associatifs p23) et la dynamisation des échanges.

Les points clés :

Le fonctionnement d'une Accorderie est fortement inspiré des techniques du Développement du Pouvoir d'Agir explicitées par Yann Le Bossé. Le salarié est considéré comme un « passeur de rivière » : il accompagne la personne sur l'autre rive et s'assure qu'elle a tout ce qu'il faut pour continuer son chemin, mais ne traverse pas à sa place…

[6] Ce profil a été établi à partir de l'analyse des données socio-économique de 85 accordeurs identifiés comme actifs par les Accorderies au sein du bureau, du CA ou du conseil des accordeurs (en 2014).

Du fait de ce mandat, les salariés des Accorderies doivent faire preuve d'une forte capacité d'évolution et d'adaptation ainsi que de compétences relationnelles avérées (écoute, appui, coordination…). Deux fiches postes types ont été formalisées sur la base de l'expérience québécoise :

- **L'animateur de lien social** : En étroite collaboration avec le Conseil d'Administration (CA) et sous la direction du responsable de projet, l'animateur joue un rôle clef dans le fonctionnement de l'Accorderie. Il a en effet pour fonction première d'animer la vie associative de L'Accorderie. Ses tâches principales peuvent être : l'organisation de l'accueil des nouveaux accordeurs, l'animation de comités de travail, la réponse aux demandes d'information, le suivi de la gestion de la banque de temps et des activités collectives d'échange.
- **Le responsable de projet** : En étroite collaboration avec le CA, il a pour fonction première d'assurer à la coordination générale des activités, des ressources et des services de l'Accorderie. Ses tâches principales sont : les relations partenariales, l'appui à l'exercice des mandats (CA, bureau..), l'élaboration des demandes de financement, le suivi de la bonne gestion financière, la représentation externe de l'Accorderie, la rédaction et le suivi des plans d'action ou rapports d'activités.

Une analyse des **profils des salariés** employés par les Accorderies françaises ayant au moins une année d'activité en 2014 permet de voir de quelle façon ces postes sont déclinés sur le terrain (voir Annexe)[7] :

- Selon les Accorderies, les deux postes présentés ci-dessus peuvent être réduits ou combinés, en lien avec les compétences et les choix des administrateurs.
  50 % des Accorderies ont ainsi choisi d'embaucher un **responsable de projet et un animateur de lien social,** mais d'autres situations sont également possibles : deux co-responsables ou co-animateurs ou un seul salarié nommé souvent « coordinateur » qui combine des éléments des deux postes…
- Les salariées sont globalement des **jeunes femmes**, l'âge moyen des salariés étant de 32 ans. Les animateurs sont en moyenne plus jeunes que les responsables de projet.
- Au niveau des types de contrat, les **CDI** dominent (64%). Mais il est toutefois à noter que le recours aux contrats aidés – CUI/CAE, emplois tremplin ou d'avenir - est fréquent (36%).
- Par ailleurs, les postes sont majoritairement **à temps partiels**, la moyenne des ETP étant de 0,8 pour les animateurs de lien social et de 0,6 pour les responsables de projet.
- Les niveaux de diplôme sont globalement assez élevés avec **36% de diplômés de Master 2** (niveau bac +5), le niveau licence étant également bien représenté (21%).
- Enfin, les **secteurs de formation ou d'expérience** professionnelle antérieure des salariés sont très variés, avec toutefois une concentration dans le champ des sciences humaines et sociales, le développement local ou l'administration des organisations associatives.

Au niveau des Accorderies ayant été agréées par la suite, ces tendances semblent se confirmer, avec même une hausse du recours au contrat aidé ou du poste unique de « coordinateur ».

[7] Analyse effectuée sur la base des informations communiquée par 8 Accorderies ayant au moins une année d'activité en 2014 (soit 14 profils de salariés étudiés)

Concernant le **renouvellement des personnes** sur les postes, il semble y avoir deux tendances :

- Une implication à moyen terme (de 2 ans minimum à 4 ans et plus) des salariés principaux (correspondant à l'ETP le plus important),
- Un turn-over plus régulier sur les postes complémentaires, en CDD.

Cela implique plusieurs enjeux en termes de **gestion des ressources humaines** :

- Une réflexion à mener sur la fonction employeur pour sécuriser les postes en contrat aidé et à temps partiel, tant en termes financiers que de management. 25 % des Accorderies n'ayant embauché qu'un seul salarié, la solitude de ce dernier est un facteur à prendre en compte dans l'organisation quotidienne.
- Une adaptation régulière des postes aux compétences présentes au sein de l'association, les profils de poste étant définis à l'origine en lien avec la composition du groupe projet et le rôle de d'animateur impliquant une diversité de compétences et tâches.
- Une nécessité de formation et d'échanges de pratiques réguliers pour appuyer la montée en compétences des salariés en contrat-aidé, mais aussi des accordeurs impliqués, et pour assurer la qualité des actions dans le temps.

A noter, selon le principe de la charte des Accorderies, les accordeurs sont au cœur du fonctionnement du système : ainsi toute tâche effectuée par le salarié, peut être reprise par des accordeurs, y compris et surtout celles qui font de lui « un passeur de rivière » !

Les points clés :

Construite avec et par les différents acteurs d'un territoire, les Accorderies sont un véritable laboratoire de l'exercice, et surtout du partage, des pouvoirs. Pas de recettes miracles, mais une composition des instances qui se négocie selon les dynamiques locales, en lien avec le poste salarié.

4. L'inscription naturelle dans un réseau de partenaires

Pour mener à bien sa mission, une Accorderie ne peut pas œuvrer de manière isolée et doit fonctionner en complémentarité avec les acteurs de son écosystème. La sollicitation des partenaires locaux, opérationnels ou financiers, est une condition essentielle d'obtention de l'agrément. Cette distinction d'implication, opérationnel versus financier, est par ailleurs souvent remise en cause, les financeurs étant mis autour de la table au même titre que les partenaires opérationnels pour donner leur avis sur l'évolution de l'Accorderie, ou son territoire d'intervention.

4.1- Partenaires financiers des Accorderies

Entre 2011 et 2014, parmi les partenaires financiers, on retrouvait :

Partenaire	Ligne d'intervention	Exemples d'Accorderies bénéficiaires en 2014[8]
Fondation MACIF	Innovation – Lutte contre l'isolement	Accorderies en activité Réseau national
Ville(s) et communautés de communes	ESS – Politique de la Ville – Lien Social	Annecy, Bordeaux, Chambéry, Grenoble, Limoges, Montpellier, 4 Accorderies parisiennes, Surgères, Die
Région(s)	ESS – Politique de la Ville – Lien Social – Démocratie participative - Soutien aux projets associatifs - Innovation Sociale	Chambéry, Die, Grenoble, Paris 18, Paris 19, Surgères
Département(s)		Chambéry, Surgères
ASP	Emplois aidés	Annecy, Montpellier, 4 Accorderies parisiennes, Surgères
Secours Catholique	Solidarité –Mécénat de compétences	Annecy, Chambéry Réseau national
Bailleurs Sociaux	Mise à disposition de locaux	Annecy, Romans, Lille
Caisse d'Allocation Familiales	Lien Social – Espace de Vie Sociale	Annecy, Bugey, Die, Les Lônes, Limoges, Montpellier, Surgères
Fondation de France	Appel à projet Habitat	Paris 19 (en 2013)
Fondation Abbé Pierre	Logement	Bugey, Chambéry, Paris19, Die
Fondation RTE	ESS et milieu rural	Bugey, Aiguebelle
Fondation Orange	Fourniture de matériel	Montpellier
Caisse des Dépôts et des Consignations	Aide au démarrage	Limoges Réseau National
Etat (ACSE, DDCS)	Politique de la Ville	Chambéry, Limoges, Montpellier Réseau National
Fondation Crédit Coopératif		Réseau national

[8] Liste de territoires non exhaustive

Fondation pour le lien Social Croix Rouge		Réseau national
Fonds de dotation Bordeaux Solidaire		Bordeaux
Partenaires complémentaires sollicités en 2015	Groupe de protection sociale AG2R, Fondation Chèque Déjeuner, Fondation Crédit Mutuel, Bourse nationale pour la participation des habitants, Emmaüs.	

4.2- Partenaires locaux

A ces partenaires financiers s'ajoute le **réseau des partenaires locaux** : centres sociaux et culturels, bibliothèques, régies de quartier, cafés associatifs, épiceries solidaires, Foyers de Jeunes Travailleurs, Croix Rouge, Secours Populaire, travailleurs sociaux, CCAS….

Ces derniers agissent de plusieurs façons aux côtés des Accorderies :

- En tant que **partenaires** du projet : participation à l'identification des besoins, aux Comités de Pilotage, aux Comités de coordination…
- En tant que **prescripteurs** des publics, nécessairement variés, des Accorderies ;
- En tant qu'**acteurs complémentaires** dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion : une Accorderie ne fait pas tout !

A **Annecy,** le collectif de porteurs de projet à de l'Accorderie a bénéficié, en phase d'émergence, du soutien du Secours Catholique sous la forme d'un **mécénat de compétences**, une personne ayant été mobilisée 1,5 jour par semaine pour approfondir le projet et contacter des partenaires potentiels. Le Secours Catholique est membre associé au sein du CA de l'Accorderie. *Source : Accorderie d'Annecy, Rapport d'activités 2014, p 3*

A l'Accorderie de **Paris 19e**, un **groupe de travail inter-partenaires** a été initié en 2014 sur le territoire (Centre d'action sociale, association de développement local, association de prévention) afin de réfléchir aux conditions permettant de mieux toucher les publics les plus en difficulté et de valoriser leurs compétences. Une nouvelle façon de présenter le projet d'Accorderie a été imaginé : jouer des saynètes en mettant en scène des échanges, avec la participation d'accordeurs. En 2014, 22% des inscriptions ont été orientées par les partenaires de l'action sociale du territoire. *Source : Accorderie de Paris 19ème, Rapport d'activités 2014, p65*

A l'Accorderie de **Lille,** un **partenariat avec ATD Quart-Monde** a été très tôt mis en place et continue de se développer. ATD Quart-Monde a fait partie du collectif d'associations à l'origine de la création de l'Accorderie de Lille en lien avec le bailleur Lille Métropole Habitat (LMH) notamment. L'un de ses territoires d'intervention se trouve sur le micro-quartier d'implantation du local de l'Accorderie. ATD Quart-Monde a participé à la dynamique de mobilisation des habitants autour du projet, par l'intermédiaire de portes à portes, rencontres, bibliothèques de rue ….

L'association a ensuite souhaité continuer l'aventure et des actions communes ont pu être mises en place. Des bibliothèques de rue ont par exemple été accueillies au sein du local de l'Accorderie lors d'hivers froids et humides et ont permis de créer une nouvelle porte entrée auprès des habitants du quartier. ATD Quart Monde a également participé à l'organisation d'un festival des arts et des savoirs de l''Accorderie (valorisation des talents lors d'ateliers d'arts plastiques et d'activités manuelles). Un membre d'ATD Quart Monde, également accordeur, siège par ailleurs au sein du collège des partenaires dans le conseil de l'Accorderie.

Accorderie de Lille, témoignage, Octobre 2015

Les points clés :

Une Accorderie ne fait pas tout. Elle inscrit ses actions dans l'écosystème de l'action sociale et citoyenne. Son articulation avec les acteurs du territoire est donc primordiale, dès la création, et s'appuie sur des pratiques de transversalité et de complémentarité.

5. Un réseau national pour garantir des principes communs

5.1- Un fonctionnement à l'image des Accorderies

Afin d'appuyer la dynamique d'essaimage du concept « Accorderie », la Fondation Macif, la Caisse des dépôts et des Consignations et le Secours Catholique ont souhaité impulser la structuration d'un réseau national. Le **Réseau des Accorderies de Franc**e a été créé en octobre 2013.

Garant d'un socle de principes communs et habilité à délivrer l'agrément « Accorderie », le Réseau s'est donné pour missions :

- De mutualiser, accompagner, professionnaliser et consolider les Accorderies existantes avec : cycles de formation et d'échange de pratiques proposés aux équipes des Accorderies, salariés et accordeurs, kit outils, espace de travail partagé...
- De favoriser et d'accompagner l'émergence et le démarrage de nouvelles Accorderies avec : des réunions d'information, un appui à distance, des visites sur place (voir schéma p6).
- De promouvoir les Accorderies et de les représenter auprès des instances et organisations nationales et internationales avec évènement national, représentation lors d'évènements clés…
- D'être garant du respect et de l'évolution de la Charte des Accorderies françaises,
- D'évaluer l'impact du concept : mesure d'impact sur les territoires et les publics cibles.

Le fonctionnement et la gouvernance du Réseau ont été construits **sur le modèle des Accorderies :**

- Avec une gouvernance partagée au sein de laquelle les Accorderies ont la majorité des sièges (10 sur 19).
- Avec une participation des équipes des Accorderies, salariés et accordeurs, au fonctionnement quotidien du Réseau (voir notion de « contribution en temps » ci-dessous),
- Avec une attention particulière donnée à l'innovation par la pratique et l'expérimentation : évènements d'échange de pratiques, réflexions communes sur le modèle des Accorderies, politique d'évaluation par la base…

5.2- L'émergence d'une culture de réseau

Au-delà de l'accompagnement des porteurs de projet, le Réseau est également mobilisé pour répondre aux besoins des Accorderies déjà créées et favoriser les échanges de pratiques. Un fonctionnement en « ruche » est recherché afin de faire émerger une culture de réseau.

Pour ce faire, le principe d'une **contribution en temps des Accorderies** au Réseau est expérimentée. Cette contribution en temps peut être assurée par des salariés, des administrateurs ou des accordeurs impliqués. En 2014, elle a permis d'appuyer le Réseau lors de temps d'information et de formation de porteurs de projets ou de représentation auprès de partenaires. Elle favorise aussi une transversalité de compétences entre toutes les Accorderies et un échange de pratiques régulier.

Témoignage - « La co-animation de la journée d'information pour les porteurs de projet a été une expérience vraiment enrichissante, car elle m'a permis de tisser un lien plus personnel avec le Réseau, de pouvoir être spectateur d'une réunion d'information, avec le recul que cela induit et de pouvoir à présent avoir des réponses plus précises aux questions auxquelles je suis confrontée. Cette journée a aussi permis de voir et sentir que je n'étais pas seule et coupée du réseau et de mieux comprendre le rôle de la structure », *Salariée d'une Accorderie.*

D’autres temps et outils sont également mis en place pour « faire réseau » :

- Un événement annuel national en présence de représentants de l’ensemble des Accorderies et de partenaires.
- Une « brève des Accorderies » (journal interne du réseau), un « cloud » (espace de stockage et de partage de documents accessible à distance) ou encore des formations thématiques ponctuelles.

Enfin, notons que les Accorderies de France tendent également à « faire réseau » avec leurs **cousines québécoises**. En novembre 2013, à l’occasion de la 6ème édition des Rencontres du Mont-Blanc, un protocole de partenariat a été signé entre le Réseau des Accorderies du Québec et le Réseau des Accorderies de France. Suite à cela, les premiers échanges ont pu être initiés fin 2014 avec le déplacement de la Déléguée Générale du Réseau des Accorderies de France au Québec, une confrontation des pratiques et la définition d’un premier plan d’action commun.

Les points clés :

Un des points forts du concept des Accorderies est le réseau qui y est attaché : la force du nombre joue aussi au niveau national avec des échanges de pratiques, une mutualisation des moyens et un partage des outils techniques… Cela participe à un processus de professionnalisation mais aussi d’innovation continue.

Conclusion/perspectives - Les défis inhérents au concept d'Accorderie

Ce deuxième rapport d'étape, qui se décline en deux volets (fonctionnement et impacts des Accorderies) permet de revenir sur les données disponibles pour la période 2011-2014 afin de :

- Volet 1 : Mieux nous connaître et partager nos pratiques,
- Volet 2 : Faire reconnaître nos impacts et nos réussites sur les territoires,
- Volets 1 et 2 : Nous améliorer au quotidien en relavant les clés de nos succès, mais aussi les défis à relever afin d'inventer de nouvelles façons d'y répondre.

A ce niveau, le volet 1 permet d'identifier plusieurs défis à relever pour les Accorderies sur les années à venir :

- ***Le défi du modèle économique***

Bien que clairement inscrite dans le secteur de l'action sociale, avec une activité d'intérêt général qui rentre dans le régime des subventions par les pouvoirs publics, les Accorderies doivent aussi diversifier leurs financements pour renforcer leur autonomie

Piste : Afin de répondre à cet enjeu, le Réseau des Accorderies de France a prévu de mettre en place sur 2015 un fonds de dotation permettant aux Accorderies de bénéficier de dons défiscalisés versés par des entreprises et particuliers. Parallèlement, les Accorderies et le Réseau national vont solliciter de nouveaux partenaires privés et semi-publics pour compléter leur budget (CAF, Région), qui doit rester contraint dans le temps…

- ***La montée en charge des accordeurs dans la gouvernance***

Entre le développement du pouvoir d'agir de chacun, la place des accordeurs au cœur du système, ou la nécessité d'un modèle économique contraint, la montée en charge des accordeurs dans le fonctionnement d'une Accorderie est une nécessité, mais quelles en sont les étapes ?

Piste : en 2015, toutes Accorderies portées par des structures telles qu'un centre social ou une régie de quartier ont mis en place des conseils d'accordeurs. Afin de les appuyer dans cette démarche, le Réseau a proposé que le thème de la gouvernance soit à l'ordre du jour de l'évènement annuel d'échanges de pratiques entre Accorderies (prévu pour novembre 2015), et invite régulièrement les équipes à (re)venir se former…

- ***Un questionnement des postures***

Comment, à partir des échanges de services, développer un réseau de pouvoirs individuels ? Comment y introduire des questionnements sur la position de chacun au sein du collectif ?

Piste : En 2015, une formation sur la posture d'accompagnement au sein d'une Accorderie a été proposée aux Accorderies. Elle a concerné 44 stagiaires dont 26 accordeurs impliqués. Objectifs : identifier sur le terrain, quelles expérimentations ont pu effectuer ces potentiels « passeurs de rivière » ?

ANNEXES

Profil du salarié

Intitulé des postes		
1 responsable ET 1 animateur		50%
1 responsable/coordinateur OU 1 animateur		25%
2 co-responsables OU co-animateurs		25%
Types de contrats		
CDI		64%
CDD		29%
Non indiqué		7%
Dont contrat aidés (CUI-CAE, emploi tremplin, emploi d'avenir)		*36%*
Niveau de diplôme		
Non diplômé		7%
Niveau bac		0%
Bac + 2/ BTS		14%
Bac +3 / Licence		21%
Bac +5 / Master 2		36%
Non réponse		21%
Age moyen		
Moyenne globale	*Responsables de projet*	*Animateurs*
32 ans	37 ans	27 ans
Heures travaillées		
Moyenne globale/ Accorderie	*Responsables de projet*	*Animateurs*
1 ETP	0,6 ETP	0,8 ETP

Secteurs de formation et d'expérience	
Responsables de projets	*Animateurs*
Management de l'ESS Administration des organisations associatives Développement local, développement des territoires, urbanisme Sciences politiques, coopération décentralisée, coopération internationale Sciences de l'éducation Fondation d'entreprises, commerce Hôtellerie, restauration	Animation de projet de développement local Animation sociale en centre social et éducatif, animation en régie de quartier Administration et gestion d'entreprises culturelles Commerce international, agriculture