fondation
GRDF Abritée par la Fondation de France

LES ACTES DE LA JOURNÉE DES 5 ANS DE LA FONDATION GRDF

DU 13 JUIN 2025

SOMMAIRE

PAGE 3
Remerciements

PAGE 4
Introduction

PAGE 5
Table ronde 1
Soutenir l'expérimentation et l'essaimage de solutions territorialisées efficaces & pérennes

PAGE 7
Table ronde 2
Soutenir la construction et la diffusion d'une ingénierie d'accompagnement de projets

PAGE 10
Le grand témoin
Intervention de Jean-François Caron, Président de la Fabrique des transitions

PAGE 11
Atelier 1
Agir en collectif face aux défis communs : une nécessité ?

PAGE 15
Atelier 2
Quelles spécificités des dynamiques d'action collective en ruralité ?

PAGE 19
Atelier 3
Quelle logique d'approche des territoires : saupoudrage du soutien ou recherche de maillage territorial ?

PAGE 23
Atelier 4
Quels besoins d'accompagnement des structures dans un contexte de crise des financements publics du monde associatif ?

PAGE 27
Atelier 5
Engagement des salarié.e.s : comment mobiliser et inspirer ?

PAGE 30
Atelier 6
Comment redonner du pouvoir d'agir aux jeunes et aux publics éloignés de l'emploi ?

Remerciements

Un grand merci à Jean-François Caron, président de la Fabrique des transitions, d'avoir été le grand témoin des 5 ans d'existence de la Fondation GRDF. Nous avons eu l'honneur et le plaisir de le recevoir pour cette journée marquante qui a rassemblé toutes nos communautés. Par son regard lucide et inspirant, il nous a rappelé l'urgence de « réorienter les paquebots territoriaux » face aux défis écologiques et sociaux qui s'intensifient. Avec la clarté et la passion qui le caractérisent, il a partagé les piliers essentiels d'une transition réussie : un engagement ancré dans l'identité des territoires, la pensée systémique, la coopération sincère, et l'alignement des acteurs clés. Son intervention a été bien plus qu'un constat : un appel à l'action collective, à inventer un récit commun qui donne envie d'agir, porté par le désir plutôt que par la peur. Sa conviction que la joie est un moteur indispensable résonne particulièrement avec l'esprit de la Fondation GRDF : agir ensemble, durablement et avec enthousiasme. Nous le remercions chaleureusement d'avoir éclairé nos réflexions et ouvert des perspectives ambitieuses. Ses mots continueront de guider nos engagements et nos projets, pour que chaque territoire puisse trouver sa propre voie vers un futur plus juste, solidaire et durable.

Nous adressons des remerciements chaleureux à Sophie Massieu, qui a animé cette journée anniversaire avec brio. Par son humour fin, sa curiosité et sa capacité à tisser des liens entre les interventions, elle a su donner rythme et cohérence à nos échanges. Toujours à l'écoute, ponctuant les débats de traits d'esprit, elle a offert aux intervenant.e.s comme au public un espace d'expression fluide et chaleureux. Sa pertinence et son énergie ont largement contribué à la réussite de cet événement, en faisant de chaque moment un temps fort.

Nous tenons à exprimer toute notre gratitude aux étudiant.es de Campus Consulting pour leur précieuse contribution à cette journée. Avec professionnalisme et rigueur, ils ont assuré la prise de notes tout au long des échanges, captant l'essentiel des idées, des débats et des témoignages. Leur travail minutieux a permis de retranscrire fidèlement la richesse des interventions et de produire les actes que nous avons le plaisir de partager. Leur implication, leur sens de l'écoute et leur efficacité ont été des atouts majeurs pour conserver la mémoire de cet événement et prolonger son impact.

L'équipe de la Fondation GRDF

La Fondation GRDF fête ses 5 ans : 5 années à cultiver l'innovation sociale

Laurence Poirier-Dietz
Présidente
Fondation GRDF

Frédérique Le Monnier
(ex) Déléguée générale
Fondation GRDF

Camille Allé
Sociologue, chercheuse et consultante
Agence Phare

Sophie Massieu
Journaliste

Lancée par Frédérique Le Monnier, la Fondation GRDF s'est imposée comme un acteur clé de l'innovation sociale depuis sa création en 2020, soutenant des projets territoriaux autour des thématiques de l'insertion professionnelle, de l'entrepreneuriat social, des transformations urbaines et rurales, de la transition écologique, avec la conviction forte que les solutions les plus durables naissent souvent là où on ne les attend pas, dans des territoires qui expérimentent, coopèrent et défrichent de nouveaux modèles.

Un bilan qui parle

Les chiffres dévoilés ce jour par Camille Allé de l'Agence Phare, cabinet mandaté par la Fondation GRDF, pour réaliser la mesure d'impact social de la fondation illustrant l'engagement depuis 2020 (jusqu'à fin 2024) :

- **63 projets soutenus, dont 44 % en phase d'amorçage : une prise de risque assumée, rare dans le paysage philanthropique ;**
- **Près de 62 000 bénéficiaires, plus de 15 000 emplois créés et plus de 1 500 emplois consolidés (ces données ne peuvent être attribuées au seul impact de la Fondation GRDF, en raison de logiques de co-financement et de l'action de terrain) ;**
- **4,5 millions d'euros de subventions versées, avec un soutien moyen de 24 000 € par projet.**

Derrière ces résultats, un mode d'intervention qui fait ses preuves, un ancrage territorial, porté par les salarié.e.s de GRDF eux-mêmes. Pas moins de 243 salarié.e.s se sont engagé.e.s depuis 2020, accompagnant les structures bien au-delà du financement.

L'impact avant tout

Quelle est la force de la fondation ?
Avoir su allier agilité et pérennité en inscrivant son intervention auprès des structures dans la durée, tout en laissant une place à l'expérimentation.

Un modèle qui fait référence aujourd'hui dans le monde de la philanthropie et porte ses fruits : la Fondation GRDF intervient dans toutes les régions, des quartiers prioritaires aux zones rurales, prouvant que l'innovation sociale n'a pas de frontières.

Et maintenant ?

La journée s'annonce riche en échanges, avec tables rondes, ateliers et témoignages de celles et ceux qui font vivre ces projets au quotidien. Le tout modéré par une animation joyeuse, intelligence et bienveillante de Sophie Massieu.
Bienvenue dans cette célébration, où l'on ne regarde pas seulement dans le rétroviseur, mais surtout vers l'horizon.

TABLE RONDE 1

Comment soutenir et accompagner l'innovation sociale par et pour les territoires ?

Camille Allé
(animatrice)
Sociologue, chercheuse et consultante à l'Agence Phare

Pauline Vialaret
Co-fondatrice et directrice Association Terre 2 Cultures

Laurent Croquelois
Délégué territorial des Yvelines chez GRDF et parrain de La Ruche Saint-Germain-en-Laye

Aurore Debordeaux
Directrice Association APES 24

Expérimenter, essaimer, pérenniser

Comment soutenir l'innovation sociale ancrée dans les territoires ? Trois acteur.ices engagé.e.s – Pauline Vialaret (Terre 2 Cultures), Aurore Debordeaux (APES 24) et Laurent Croquelois (GRDF IdF Ouest) – ont partagé leurs expériences lors d'une discussion riche en enseignements. Leur credo commun ? L'accompagnement global, humain et financier, porté par des fondations comme la Fondation GRDF, est un levier clé pour transformer les initiatives locales en un succès durable.

Terre 2 Cultures : redonner des racines grâce à l'agriculture

Fille d'agriculteur.ices, Pauline Vialaret a créé son association avec peu de moyens, avant de rencontrer la Fondation GRDF. « Ils n'ont pas juste financé : ils ont challengé notre modèle socio-économique, ouvert des portes, et surtout, offert une écoute rare », souligne-t-elle. Aujourd'hui, plus de 140 réfugié.e.s sont intégrés via des projets agricoles. Un soutien d'autant plus précieux que les subventions publiques s'amenuisent : « La fondation pallie ce manque et donne une voix aux projets fragiles ».

APES 24 : la réalité virtuelle au service de la réinsertion

En Dordogne, Aurore Debordeaux forme des détenu.e.s à la mécanique automobile… *via* des casques VR. Un pari audacieux, rendu possible grâce à l'appui de la Fondation GRDF et de la région Aquitaine. « Ils ont cru en nous alors que rien n'était prouvé », explique-t-elle. Résultat ? Sur une cohorte de 7 détenus, 100 % ont validé leur formation et 80 % ont trouvé une sortie positive vers l'emploi.

« La fondation accompagne des projets qui sont loin d'avoir fait leurs preuves et prend des risques dans les projets dans lesquels elle croit », Aurore Debordeaux

Le Quai des possibles : l'incubateur qui dynamise Saint-Germain-en-Laye

Laurent Croquelois revient sur le programme d'incubation et d'accompagnement d'entrepreneur.euse.s sociaux La Ruche/*Coup d'Envoi*, soutenu par la fondation depuis 2021. « Le Quai des possibles est devenu un lieu incontournable d'innovation sociale et économique, son coworking et ses événements sur les transitions écologique et solidaire. C'est l'association phare de Saint-Germain-en-Laye », se réjouit-il. La fondation y joue un rôle de caisse de résonance, tout en tissant des liens forts avec les élu.e.s locaux : « Elle est désormais perçue comme un partenaire territorial engagé ».

« Agir rend heureux », philosophie du Quai des possibles.

Comment soutenir concrètement l'innovation sociale dans les territoires ?

Une approche humaine avant tout

Pour Pauline Vialaret, le succès repose sur la relation de confiance avec les financeurs. « Les équipes de la Fondation GRDF connaissent nos réalités, viennent sur le terrain, et nous aident à présenter nous-mêmes nos projets aux décideurs ». Ce sont des « humains qui rencontrent des humains ». Un accompagnement qui inclut aussi des temps de respiration pour prendre de la hauteur. Ces moments sont rares dans un paysage où les subventions publiques fondent.

Adhésion et pragmatisme

Aurore Debordeaux souligne l'importance d'aligner les parties prenantes : « L'innovation sociale n'est pas un concept abstrait. Il faut embarquer les acteurs locaux, convaincre humainement et financièrement, rester percutant dans sa vision. » La Fondation GRDF a joué un rôle clé en structurant le projet APES 24 *via* un plan d'action avec des objectifs et des points d'étape trimestriels, qui ont été une réelle plus-value ».

« Persuader autant humainement que financièrement ».

Effet levier et ancrage territorial

Laurent Croquelois met en avant l'impact systémique : « Avec le Quai des possibles, la fondation n'a pas juste financé, elle a boosté notre crédibilité auprès de la mairie, facilité des partenariats, et transformé l'association en référence locale. » Preuve que l'accompagnement doit dépasser le soutien financier : réseaux, légitimité et vision long terme sont indispensables.

Questions / réponses

Nathalie Garel, chargée de développement mécénat et partenariats à la Fédération Habitat et Humanisme : « La Fondation GRDF privilégie-t-elle certains types de territoires ? »

Frédérique Le Monnier et Laurence Poirier-Dietz précisent la vision : « Notre ADN est d'agir sur l'ensemble du territoire métropolitain, sans distinction. Notre mission est d'être présent partout ».

Sylvie Saget de Mycelium Act : « Comment contacter la Fondation GRDF pour un soutien ? Qui peut être parrain ? »

Frédérique détaille le processus : « *Via* les relais régionaux identifiés sur notre site internet, directement avec notre équipe, ou même par les salarié.e.s GRDF engagé.e.s ».

« Sur 100 demandes de contact combien ont de chance d'être retenus ? »

« Sur plus de 600 projets reçus depuis 2020, 63 ont été retenus, soit 1 sur 10. Les critères de sélection sont transparents et disponibles en ligne sur le site de la fondation ».

« Comment s'organisent les structures accompagnées ? »

Aurore Debordeaux (APES 24) : « 9 salarié.e.s et un conseil d'administration de bénévoles, avec un cabinet externe pour la partie technologique ».

Pauline Vialaret (Terre 2 Cultures) : « 7 salarié.e.s en zone rurale, peu de bénévoles. On valorise leur formation et leur temps, c'est essentiel pour pérenniser l'engagement ».

TABLE RONDE 2

Quelles solutions pour répondre aux besoins d'ingénierie territoriale ?

Camille Allé
(animatrice)
Sociologue, chercheuse et consultante
Agence Phare

Jean-Christophe Lipovac
Directeur
Association Zoein

Fanny Lepoivre
Fondatrice et déléguée générale, Fondation Territoriale du 44

Éva Julien
Responsable ESS et accompagnement
Association Animafac

Une approche unique au service des territoires

La Fondation GRDF se distingue dans le paysage philanthropique par son principe de subsidiarité : partir des besoins locaux plutôt que d'imposer des solutions toutes faites. Une approche qui porte ses fruits, puisque 92 % des projets soutenus contribuent au renforcement des partenariats (Objectif de Développement Durable n°17).

Trois leviers clés pour un accompagnement efficace

Les intervenant.e.s ont mis en lumière trois avantages majeurs des dispositifs d'accompagnement :

1) Un **financement souple et non fléché** qui permet de financer du temps humain et des méthodes innovantes ;
2) Une **proximité renforcée** grâce à l'ancrage territorial des structures soutenues ;
3) Une **individualisation des parcours** et une animation dynamique des communautés locales.

L'ingénierie d'accompagnement, de quoi parle-t-on ?

Si le terme « ingénierie d'accompagnement » peut parfois paraître technique, la Fondation GRDF travaille activement à le rendre accessible. Par des webinaires, des partages d'expérience et des rencontres régulières, des mises en relation, elle vulgarise ces pratiques essentielles pour le développement territorial.

L'appropriation et la diffusion des bonnes pratiques fait, encore aujourd'hui, partie des difficultés relevées par les intervenant.e.s de cette table ronde. Bien qu'on observe des résultats probants, la fondation continue donc à perfectionner ses méthodes pour une meilleure capitalisation des expériences.

Les 17 objectifs de développement durable

Trois approches complémentaires pour accompagner les territoires

Animafac : l'accompagnement itinérant pour les jeunes porteuses et porteurs de projets
Éva Julien de l'association Animafac présente *La Machine à Projets*, un programme unique qui accompagne depuis 5 ans les associations jeunes et étudiantes. « Nous sommes un incubateur itinérant qui permet à nos bénéficiaires de découvrir 6 territoires en 6 mois, tout en élargissant leur réseau », explique-t-elle. Face au défi de l'ancrage territorial, l'association expérimente depuis 2025 des programmes régionaux sur-mesure, plus proches des réalités locales. « L'objectif est clair : structurer durablement les initiatives jeunes tout en favorisant l'inclusivité », souligne-t-elle. Grâce au soutien de la Fondation GRDF, Animafac agit désormais dans 24 villes françaises.

Fondation Territoriale de Loire-Atlantique : créer des synergies inédites entre acteurs locaux
Fanny Lepoivre partage une vision ambitieuse : « Nous voulons décupler l'impact des fondations en créant des connexions entre entreprises engagées, collectivités et associations ». Pour ce faire, un travail minutieux en trois temps est nécessaire : diagnostic territorial partagé, construction d'une vision commune, puis accompagnement des porteuses et porteurs de projets. La création de cette synergie ne se fait cependant pas toute seule et la Fondation Territoriale du 44 a besoin de compétences mais aussi de matériels. Dernièrement, elle a réussi à collecter 850 ordinateurs (dont 400 provenaient de la Fondation GRDF) pour équiper les associations locales, permettant 240 000 € d'économies. « Notre ingénierie repose sur un principe simple : faire se rencontrer celles et ceux qui ne se parleraient pas naturellement », résume-t-elle.

Zoein : inventer les métiers de la transition écologique
Jean-Christophe Lipovac de l'association Zoein apporte un éclairage original : « Nous accompagnons des nouvelles et nouveaux travailleur.euses.s de la transition qui sont souvent les grands oublié.e.s des politiques publiques ». Créée par des chercheurs, l'association développe le Revenu de Transition Écologique (RTE), un dispositif triple : accompagnement vers des emplois écologiques, microfinancement adapté et création d'écosystèmes coopératifs locaux, « tout en sécurisant les parcours professionnels dans la transition », poursuit-il.

Les défis de l'ingénierie territoriale

Le casse-tête du financement, un paysage politique turbulent et l'importance du temps
Jean-Christophe Lipovac (Zoein) pointe un défi universel : « La question financière reste cruciale. Nous avons la chance de compter sur la Fondation GRDF, mais la mutualisation entre nos 7 territoires d'expérimentation reste complexe à organiser ».

Éva Julien (Animafac) alerte sur les difficultés concrètes : « Le contexte politique d'aujourd'hui n'est pas idéal pour lancer une association, sans parler de la difficulté à faire connaître nos dispositifs comme la Machine à Projets ».

Fanny Lepoivre (Fondation Territoriale du 44) révèle une problématique subtile : « Avec seulement 1,5 ETP pour gérer 250 000 € de budget, notre vrai défi est le temps nécessaire pour créer des alliances. Réunir élu.e.s, entreprises et associations, bâtir une confiance commune... cela prend du temps mais ce dernier, pourtant vital, est difficile à valoriser ».

4 obstacles majeurs identifiés :

1) **La fragmentation des initiatives** : briser les silos entre acteurs publics/privés ;
2) **L'ancrage territorial** : adapter les solutions à chaque écosystème local ;
3) **La patience nécessaire** : entre accorder du temps long et attendre des résultats rapides ;
4) **L'essoufflement des porteuses et porteurs de projets** : entre précarité financière et charge mentale.

Questions / réponses

Mickael Potard, coordinateur régional de la Ligue pour la Protection des Oiseaux (LPO) Pays de la Loire, il témoigne : « Comment créer des ponts entre protection des espèces et projets d'aménagement ? Nous avons besoin d'acculturer tous les acteurs, maîtres d'ouvrage, salarié.e.s, sous-traitants… pour adapter les chantiers sans menacer la biodiversité ».

Loraine Derville, fondatrice & déléguée générale du Mouvement Tilt : « Question pour Jean-Christophe Lipovac, comment intégrer et diffuser plus largement le RTE ? ».

À cela, Jean-Christophe Lipovac répond : « Depuis 2020, nous avons structuré l'accompagnement et créé un fonds de solidarité. Avec l'agrément du ministère des Finances, nous pouvons désormais mobiliser des financements privés. Prochaine étape : des ateliers mutualisés pour essaimer. »

Dominique Picard, présidente du PTCE Pays de France : « Comment valoriser dans les comptes publics le temps invisible de concertation ? Les financements pluriannuels et la reconnaissance de ces dynamiques immatérielles restent le parent pauvre des politiques territoriales, et c'est pour cela que la démarche de la Fondation GRDF est importante ».

Un plaidoyer pour que les fondations continuent à combler ce vide.

© Marianne Pubill

LE GRAND TÉMOIN

Jean-François Caron
Président de la
Fabrique des Transitions

« Réorienter les paquebots territoriaux »

Alors que les urgences écologiques et sociales s'accélèrent, Jean-François Caron a livré un témoignage percutant. Son constat est sans appel : « Nous devons collectivement réorienter les trajectoires territoriales, car le mur se rapproche ». Avec une centaine de territoires accompagnés, la Fabrique des Transitions promeut une approche systémique où coopération et récit partagé deviennent les leviers du changement.

Les 4 piliers de la transition réussie

1) **« Les théories de l'engagement »** pour un ancrage identitaire : « ne laissons pas l'identité aux identitaires », lance-t-il, plaidant pour transformer les attachements locaux en ressources et leviers d'action. En parlant d'identité territoriale, il souligne la question majeure de l'appartenance.
2) **La pensée systémique**, un défi culturel : « Les polytechnicien.ne.s peinent parfois à quitter leur logique linéaire, quand les biologistes, habitués au vivant, comprennent naturellement les écosystèmes ».
3) **La coopération**, développée tout au long des tables rondes de la matinée, est « absolument centrale ». Jean-François Caron donne sa définition : « opérer ensemble en tenant compte des contraintes de chacun, à condition d'avoir un but commun ».
4) **L'alignement des 4 « Fantastiques »** : élu.e.s, agents territoriaux, acteurs socio-économiques et État. « Quand un seul n'est pas aligné, tout vacille ».

« Si on veut effectuer une réelle transformation systémique, il n'y a pas d'autre choix que d'emmener la société ».

Le piège des financements

Jean-François Caron dénonce : « l'argent public alimente encore des logiques du passé. Les fondations comme la Fondation GRDF montrent pourtant la voie en finançant l'ingénierie de transition ». En effet, en s'appuyant sur la métaphore d'une mouche sur un semi-remorque, il se demande comment arriver à démontrer, à la puissance publique, aux cadres législatifs, que l'argent, pourtant présent dans les territoires, n'est pas investi dans les bons efforts.

Désir *ou* peur : le moteur du changement

Interrogé par la Break Poverty Foundation sur les imaginaires, Jean-François Caron choisit clairement son camp : « La peur alerte mais ne construit pas. Le désir, lui, donne une énergie inépuisable, comme cet amour qui vous ferait faire le tour du monde. » Il prône alors une mise en récit authentique qui accueille les gens là où ils en sont, loin des storytelling artificiels.

« S'il n'y a pas de joie, le sacrificiel ne tient pas ».

En conclusion, son message aux acteur.ice.s présents résonne comme un manifeste. Les actions ponctuelles sont vitales, mais insuffisantes. Seule une refonte systémique des logiques territoriales, financières, démocratiques et coopératives, peut réellement « réorienter les paquebots ». Un appel à penser l'écologie comme un projet de société bien plus que comme une somme de projets isolés.

ATELIER 1

Agir en collectif face aux défis communs : une nécessité ?

Sophie Massieu
(animatrice)
Journaliste

Noëmie Simon
Responsable Pôle France à la Fondation Avril

Loraine Derville
Fondatrice et déléguée générale du Mouvement Tilt

Léna Geitner
Co-fondatrice et déléguée générale de l'association Le Kiif

Noëmie Simon pour la Fondation Avril : un acteur engagé pour une alimentation durable en milieu rural

La Fondation Avril a pour vocation d'accompagner et de soutenir des projets d'intérêt général en France comme à l'international avec l'appui du monde agricole et des acteurs des territoires. Dans les territoires ruraux, la Fondation s'investit pour impulser, déployer et essaimer des démarches créatrices de valeur sociale, économique et environnementale, au service de ruralités vivantes et d'une alimentation saine et durable pour tous.

La Fondation a initié en 2019 le cycle d'appels à projets « Territoires à Agricultures Positives » en s'appuyant sur une dynamique partenariale forte avec les acteurs publics territoriaux. Ces appels à projets, organisés tous les deux ans dans des territoires différents, sont conçus comme des leviers de mobilisation collective. Ils permettent de faire émerger des initiatives coconstruites, portées par une diversité d'acteurs engagés, et ancrées dans les réalités locales. Ce partenariat étroit avec les institutions territoriales garantit une meilleure adéquation des projets aux besoins spécifiques du territoire, tout en favorisant la création de valeur partagée – sociale, économique et environnementale – au service des transitions.

Les enjeux et problématiques rencontrés

Les transitions agricoles et alimentaires se heurtent à des défis complexes et étroitement liés : préservation de la biodiversité, lutte contre le changement climatique, santé publique, dynamisation économique et sociale des territoires ruraux. Dans ce contexte, aucun acteur n'a seul la capacité d'apporter des solutions durables ; il s'agit d'articuler les expertises, de relier les enjeux et d'ancrer les réponses dans les spécificités locales.

Une approche collective au service du changement

La Fondation Avril privilégie une approche résolument collective, où la coopération devient le moteur du changement. Les alliances avec d'autres fondations, la collaboration étroite avec les institutions publiques et le soutien à des dynamiques multi-acteurs permettent de mutualiser les ressources, de croiser les savoir-faire et de construire des réponses adaptées. Cette intelligence collective démultiplie l'impact des projets, favorise l'innovation et garantit leur légitimité.

Briser les silos, construire l'avenir : la vision de Loraine Derville pour le Mouvement Tilt

Le Mouvement Tilt : un catalyseur pour une transition écologique collective

Née d'une volonté de faire de l'environnement une « méta-cause », l'association Mouvement Tilt a pour objectif de rassembler des acteur.ice.s variés afin de créer un tissu social uni, capable de faire face aux enjeux écologiques mondiaux. Son ambition est de casser les silos sectoriels, d'encourager la coopération et de faire de chaque action sociale un levier pour une transformation globale de la société.

L'association œuvre pour accompagner les acteur.ice.s d'intérêt général dans une transition écologique ambitieuse, en valorisant une approche qui va au-delà des actions ponctuelles pour instaurer une dynamique collective. Elle considère que pour réussir cette transformation, il faut prendre le temps de construire une confiance mutuelle, de partager une vision commune, tout en respectant la diversité des parcours et des idées.

Les enjeux et défis rencontrés

Une difficulté majeure réside dans la nécessité de « prendre son temps » pour convaincre et fédérer. La transition collective demande patience, confiance et effort de co-construction. Il ne s'agit pas simplement de rassembler des individus, mais de faire évoluer une mentalité, de passer du « je » au « nous ». La difficulté réside aussi dans la gestion de la diversité, qu'il faut préserver sans diluer la vision commune.

Une approche basée sur l'impact et la collaboration

Le Mouvement Tilt s'appuie sur des indicateurs d'impact - pour mesurer ses avancées, mais insiste aussi sur l'importance de valoriser la progression collective plutôt que de se focaliser uniquement sur des résultats individuels. La conviction profonde de ses membres est que les projets doivent être menés avec le cœur, en privilégiant la qualité de la coopération et la mutualisation des ressources, notamment en R&D.

« Un changement profond ne peut se faire qu'en bâtissant une confiance durable et en adoptant une vision collective, essentielle pour relever les grands défis environnementaux et sociaux qui nous attendent ».

Dix incubateurs, une ambition : Léna Geitner dévoile la recette du Kiif pour les territoires

Le Kiif : un réseau d'incubateurs d'innovation sociale au service des territoires

L'association est l'alliance de dix incubateurs répartis dans dix régions françaises, avec pour objectif de "faire ensemble ce que chacun ne pourrait faire seul". Forte d'une centaine de collectivités partenaires, cette alliance met en commun les capacités de Recherche & Développement de ses membres pour renforcer la robustesse des entreprises sociales et des territoires.

Les missions du Kiif tournent autour de la mise en commun des expertises et du temps d'action des incubateurs membres, afin de coconstruire des programmes innovants. Parmi ceux-ci, on trouve par exemple :

- **« EPILOGUE »,** un programme de soutien à l'émergence d'une filière audacieuse d'innovations sociales qui œuvrent à changer de regard sur la mort ;
- **« LES SENTIERS »**, un accompagnement dédié à l'essaimage des innovations sociales dans les territoires ruraux ;
- **« Territoires d'engagement et de coopération »**, un dispositif d'ingénierie et de financement pour diffuser la culture de la coopération, épauler l'émergence et la pérennité des alliances territoriales en partenariat avec la Fondation de France.

Les enjeux et problématiques rencontrés

L'un des défis majeurs est celui de la gouvernance collective : comment orienter un groupe sans favoriser certains acteur.ice.s au détriment d'autres ? Le Kiif insiste sur l'importance de développer la confiance entre les partenaires, en essayant le plus souvent possible d'aligner les intérêts personnels et l'intérêt général. La confiance et le plaisir d'être ensemble est la clé pour assurer une gouvernance équilibrée.

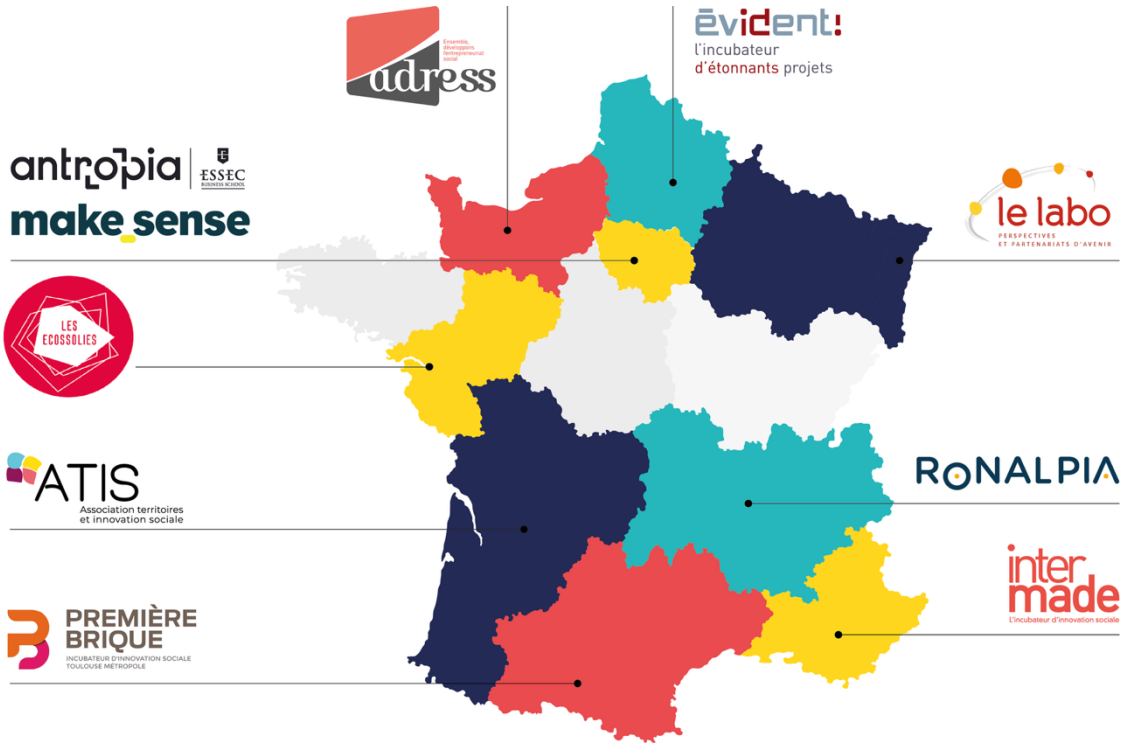
Le métier hybride de l'animation d'un collectif

Animer un collectif demande une vision stratégique, mais également de savoir écouter et faciliter les relations entre les membres. Au sein du Kiif, la gouvernance permet de soutenir cette fonction, essentielle à la pérennité du collectif.

« La force du collectif réside dans la capacité à se soutenir mutuellement et à maintenir une dynamique commune ».

En conclusion, Le Kiif illustre que l'innovation sociale exige une forte capacité à fédérer, à faire confiance et à partager une vision collective afin de faire émerger des solutions durables et innovantes pour les territoires.

10 incubateurs répartis sur 9 régions françaises sont membres du Kiif



© Le Kiif

« On parle de collectif, comment constituer des collectifs qui se croisent entre différents acteur.ice.s ayant des orientations, objectifs et activités différentes ? »

Traverser les silos : un enjeu pour les fondations

Réunir des acteur.ice.s d'univers hétérogènes, secteur public, entreprises sociales, fondations, collectivités, n'est pas une tâche simple. Mais plusieurs intervenant.e.s l'ont confirmé : c'est possible, à condition d'accepter une construction progressive, faite de confiance et d'expérimentations.

« C'est un rêve, mais un rêve accessible : sortir de l'entre pairs pour faire des ponts entre incubateurs, collectivités, *entreprises privées et entreprises de l'ESS*. Il s'agit de croiser les cultures, les temporalités, les logiques d'action ».

Certains collectifs émergent de filières déjà existantes, agricole, alimentaire, environnementale, où les enjeux communs sont identifiés. D'autres naissent autour d'un projet de territoire. Dans tous les cas, la cohésion repose sur une volonté partagée, une connaissance fine du secteur et des dynamiques humaines fortes.

« Dans notre projet multi-acteurs, nous avons voulu forcer la rencontre entre des acteur.ice.s qui ne se parlent pas habituellement, en ciblant des thématiques transversales : alimentation, formation, culture, etc. ».

« Comment sort-on de l'entre pairs ? »

Décloisonner, élargir, inclure

Sortir de l'entre-soi n'est pas un objectif abstrait, c'est une démarche stratégique. Pour la Fondation GRDF, cela passe par une gouvernance élargie à des associations partenaires et une posture d'écoute et d'apprentissage permanent.

« C'est une volonté assumée de construire un collectif qui dépasse les cercles classiques. Aujourd'hui, nous avons intégré quatre associations partenaires dans notre gouvernance ».

L'enjeu n'est pas seulement de diversifier les profils, mais de changer le paradigme relationnel entre les acteur.ice.s. Cela signifie reconnaître l'expérience du terrain, questionner les statuts, et éviter la hiérarchisation implicite entre fondations et associations.

« Il faut éviter de reproduire les écarts de statuts entre l'écosystème philanthropique et celui de l'associatif ».
Ce changement de posture nécessite également de prendre en compte les seuils de gouvernance efficaces : au-delà de 15 à 20 acteurs, la prise de décision collective devient plus difficile, d'où l'importance de piloter par étapes, dans une logique d'apprentissage.

« Comment arrive-t-on à garder cette cohésion entre les acteur.ice.s ? »

Le ciment : confiance, temps et agilité

Créer un collectif, c'est une chose. Le faire durer, en est une autre. Et cela passe avant tout par la confiance mutuelle. Pas forcément de structures rigides ou de statuts juridiques : l'important est de créer les conditions d'un fonctionnement souple et clair.
« Nous n'avons pas voulu créer une structure avec gouvernance. C'est un collectif sans statut formel, mais avec une conscience partagée des objectifs ».
La cohésion s'entretient aussi par la qualité de l'animation, par des consultant.e.s ou coordinateur.ice.s qui accompagnent les dynamiques, stimulent la réflexion collective et veillent à l'inclusion de chacun.e.

Enfin, la stabilité d'un collectif dépend aussi de son origine : lorsqu'il naît d'un besoin partagé, ou d'une filière préexistante, il est plus pérenne. Lorsqu'il est impulsé de l'extérieur, il faut veiller à ne pas imposer un cadre artificiel.
« Il y a des collectifs robustes car issus d'une histoire commune, d'un vécu de terrain. D'autres, plus fragiles, doivent être accompagnés pour consolider cette confiance ».

ATELIER 2 Quelles spécificités des dynamiques d'action collective en ruralité ?

Morgane Lang
(animatrice)
Responsable pôles territoires et création à l'Avise

Cécile Daclin
Déléguée générale
Fondation RTE

Anne-Laure Federici
Déléguée générale
RTES

La ruralité, terreau des actions collectives : le témoignage inspirant de Cécile Daclin

Depuis 17 ans, la Fondation RTE pour les ruralités s'engage dans les territoires ruraux en finançant des projets qui contribuent au renforcement de la cohésion sociale. S'attelant à soutenir des projets qui apportent des réponses spécifiques aux défis sociétaux, elle a fait de la ruralité son champ d'action privilégié. Pour la déléguée générale, ces territoires sont par essence des espaces de coopération : « La ruralité est vraiment le lieu du faire ensemble ; l'action collective y prend un sens encore plus fort ».

D'un modèle classique de financement à celui de l'innovation collective

Après plusieurs années à soutenir de manière classique des projets associatifs qui émanent des territoires les uns après les autres, la Fondation RTE pour les ruralités a pris un virage stratégique en s'engageant dans des dynamiques collaboratives. « Nous avons constaté que l'action collective renforce les synergies locales et décuple notre impact », explique-t-elle. Cette évolution s'est concrétisée par plusieurs programmes phares, dont *Entreprendre la ruralité*, une initiative lancée il y a quatre ans avec la Fondation Entreprendre, le fonds de dotation Terre & Fils, les activités sociales d'AG2R La Mondiale et bien sûr la Fondation RTE pour les ruralités, pour stimuler l'entrepreneuriat rural.

L'effet boule de neige des coopérations

Ces partenariats ont ouvert de nouvelles portes, comme le programme *RESPIR*, expérimenté avec Terre & Fils, qui mise sur la revitalisation des patrimoines ruraux pour renforcer la cohésion sociale et la résilience territoriale. « Une collaboration en entraîne une autre : c'est ainsi que nous avons lancé *Hors-Champ*, notre propre programme dédié aux jeunes et aux femmes en ruralité », souligne Cécile Daclin. La Fondation travaille également avec la Fondation GRDF sur les transitions agroécologiques et alimentaires, preuve que les alliances entre acteurs créent un cercle vertueux.

L'humain au cœur, l'impact comme boussole

Au-delà des dispositifs, Cécile Daclin insiste sur la dimension humaine de ces démarches : « Ce sont avant tout des rencontres, des inspirations partagées qui nous font évoluer ». La fondation évalue rigoureusement l'impact de ses actions depuis douze ans, une pratique qui a guidé son passage du simple financement à l'opération terrain.

« Ecouter les porteuses et porteurs de projet et mesurer les effets concrets nous a permis d'innover sans cesse ».

Une leçon pour l'avenir ?

L'expérience de la Fondation RTE pour les ruralités montre que les campagnes, souvent perçues comme fragiles, sont en réalité un laboratoire d'intelligence collective. En misant sur la coopération, l'expérimentation et l'évaluation, elles révèlent un modèle inspirant pour des territoires plus résilients et inclusifs.

À travers ces différents rôles, quelles seraient vos observations sur le terrain ? Quelles sont les réalités de ces actions collectives ?

Pour Cécile Daclin, l'action collective en ruralité est une évidence, mais pas une promenade de santé pour autant. L'exemple du partenariat avec la Fondation GRDF illustre ce qui fonctionne : une relation horizontale, équilibrée, et ouverte à divers acteurs – philanthropes, associations, chercheurs et évaluateurs d'impact. « Cette diversité est une richesse, mais elle exige une méthodologie claire en amont, tout en gardant une certaine souplesse pour s'adapter », précise-t-elle.

Le temps, un allié indispensable

Dans un monde obsédé par les résultats rapides, Cécile Daclin plaide pour des horizons pluriannuels. « On nous demande souvent des livrables immédiats, surtout en tant que fondation d'entreprise. Mais en ruralité, il faut du temps : pour le diagnostic, pour comprendre les enjeux, pour tisser des liens avec les acteurs locaux ». Sans ce temps long, les ajustements nécessaires deviennent impossibles, et le risque d'échec augmente.

L'ingénierie de la coopération

L'un des enseignements majeurs que tire Cécile Daclin est l'importance d'une « ingénierie de la coopération » : « Sur le papier, mélanger des expertises complémentaires, c'est idéal. En pratique, les méthodes différentes créent parfois des frictions », reconnaît-elle. La solution ? Un pilotage fin, des recadrages réguliers, et surtout, ne pas laisser la coordination éclipser l'action elle-même. « Il ne faut pas que les moyens dédiés à la gestion du collectif dépassent ceux alloués aux bénéficiaires ».

« En ruralité, les élus locaux sont des pivots incontournables ».

Évaluer, impliquer, dupliquer

Pour Cécile Daclin, l'évaluation d'impact, autant quantitative que qualitative, est cruciale. « Il faut prouver que la coopération crée de la valeur, pour les acteurs comme pour les bénéficiaires ». Et ces derniers ne doivent pas être oubliés : les intégrer dans la dynamique collective, aux côtés des élus locaux et des chercheurs, est un gage de réussite.

Un mot d'ordre : accepter l'imperfection

En conclusion, elle insiste sur la nécessité de prendre des risques. « Tout ne fonctionnera pas parfaitement, et c'est normal. L'important, c'est de se donner les moyens de réagir, de s'adapter, et de garder le cap ». Une philosophie qui rappelle que l'action collective, aussi exigeante soit-elle, reste un formidable levier pour mobiliser et mettre en synergies toutes les initiatives des territoires ruraux.

Anne-Laure Federici pour le RTES, Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire : créé il y a plus de vingt ans à l'initiative d'élu.e.s locaux, le RTES rassemble aujourd'hui près de 200 collectivités, des petites communes rurales aux grandes régions. Son credo ? « Personne n'a la réponse seul, pas même la collectivité », affirme Anne-Laure Federici. Pour elle, la coopération entre acteurs publics, privés et associatifs est une nécessité, mais aussi un défi culturel : « Les collectivités doivent sortir de leur rôle traditionnel de financeur pour devenir animatrices de territoire. Cela implique une révolution dans la manière de concevoir l'intérêt général, qui n'est plus l'apanage du seul secteur public ».

Un changement de posture qui passe par la co-construction et le temps long, malgré les contraintes électorales et administratives. « Dans les territoires ruraux, où les moyens sont limités, la coopération n'est pas une option, mais une tradition historique », rappelle-t-elle, évoquant les premières fruitières du Jura au XIIe siècle ou les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). Pourtant, ces dynamiques restent encore sous-estimées. « L'économie sociale et solidaire (ESS) a longtemps été ignorée dans les stratégies de développement rural, alors qu'elle en est un pilier ».

« La coopération est fille de nécessité ».

Le programme Tressons, une volonté de briser les silos

Lancé en 2018, le programme réunit réseaux de l'économie sociale et solidaire, de l'agriculture durable, élu.e.s et institutions autour des enjeux agricoles et alimentaires : « L'idée est de créer des convergences entre des mondes qui ne se parlent pas assez, de décloisonner les écosystèmes de l'agriculture, de l'ESS, de la ruralité, des acteurs politiques et publics… », explique Anne-Laure Federici.

Un exemple ? Dans l'Aube, un pôle territorial de coopération économique (PTCE) a fédéré agriculteur.ice.s, industriel.le.s (dont certains en coopératives) et collectivités autour d'un projet de valorisation des productions locales, ce jeudi 12 juin. « Quand on parle d'alimentation, les intérêts divergent, mais des alliances émergent : des parents veulent des cantines bio, des agriculteur.ice.s cherchent des débouchés locaux… C'est là que la magie opère ».

L'hybridation, clé des modèles économiques ruraux

Autre enseignement du programme Tressons : les projets ruraux reposent souvent sur une « pluriactivité » et une hybridation des ressources. « Prenez la mobilité : pour monter un service viable, il faut associer professionnels, bénévoles et citoyen.ne.s. Les modèles purement marchands ou publics ne suffisent pas », souligne Anne-Laure Federici.

Changer de regard : « de l'attractivité à l'habitabilité »

Enfin, les deux expertes plaident pour un changement de récit : « Plutôt que de parler d'attractivité, parlons d'habitabilité des territoires », propose Anne-Laure Federici. Une approche que la Fondation RTE met en pratique avec *Respire*, son programme de revitalisation des patrimoines ruraux. « Il ne s'agit pas juste de sauver des bâtiments, mais de recréer du lien et du sens à partir de ce qui existe déjà ».

Ces initiatives dessinent une ruralité résiliente, où la coopération n'est plus une contrainte, mais une force. Reste un défi : faire reconnaître ces dynamiques comme des leviers essentiels de développement. « Les territoires ruraux ne sont pas des déserts, mais des creusets d'innovation », conclut Anne-Laure Federici. Et si leur avenir se jouait justement dans cette capacité à tisser des liens inédits ?

Questions / réponses

Mickael Potard, coordinateur régional de la Ligue pour la Protection des Oiseaux (LPO) Pays de la Loire : « Comment mobiliser paysan.ne.s et citoyen.ne.s sans être moralisateurs ? Comment accompagner les agriculteur.ice.s sur les enjeux biodiversité sans imposer un discours culpabilisant ? Et comment impliquer les citoyen.ne.s ? »

Cécile Daclin souligne l'importance de « ne pas rester entre financeurs. La légitimité se construit par le dialogue avec les habitant.e.s et les élu.e.s. Un projet qui ne les associe pas risque de passer à côté des réalités du terrain ».

Anne-Laure Federici, elle, cite l'exemple de fermes rachetées par des villes en Île-de-France : « Les enfants y découvrent l'agriculture, et une partie de la production alimente les crèches. C'est gagnant-gagnant : éducation, circuits courts… et démocratie locale renforcée ».

Fanny Lepoivre, fondatrice et déléguée générale de la Fondation Territoriale du 44 : « Quelle place concrète pour les élu.e.s ruraux dans les dynamiques collectives ? La légitimité collective est cruciale, mais comment intégrer réellement les élu.e.s ? J'ai perçu des différences selon les territoires ».

Cécile Daclin part du vécu de la Fondation RTE : « On a intégré des élu.e.s ruraux dans notre gouvernance, comme l'Association des Maires Ruraux de France. Mais sur le terrain, c'est plus subtil : dans l'Aveyron ou la Moselle, un projet ESS qui n'a pas consulté sa ou son maire part avec un handicap. En ruralité, les élu.e.s sont proches de leurs administré.e.s – une force unique à exploiter, malgré les contraintes (distances, moyens limités) ».

Anne-Laure Federici nuance : « Les élu.e.s ruraux sont très divers. Certain.e.s font face à une défiance croissante, d'autres s'appuient sur une culture d'entraide. Le défi ? Inciter les citoyen.e.s à s'engager, y compris en politique, pour revitaliser la démocratie locale ».

Conclusion, le fil rouge : proximité et humilité

La richesse des échanges a confirmé une évidence. Il n'existe pas de modèle unique pour réussir l'action collective en ruralité. Chaque territoire écrit sa propre histoire, avec ses acteur.ice.s, ses contraintes et ses atouts. Pourtant, quelques principes clés se dégagent, valables partout – mais qui prennent une résonance particulière dans les campagnes.

Les facteurs universels

Que l'on soit en ville ou à la campagne, l'association large des parties prenantes reste la clé. Mais en ruralité, où les réseaux sont moins denses, cette inclusion devient vitale : élu.e.s, technicien.ne.s, agriculteur.ice.s, citoyen.ne.s… tous doivent être autour de la table. La sensibilisation des collectivités est aussi cruciale : les élu.e.s et agent.e.s territoriaux sont souvent les premiers leviers – et parfois les premiers freins – pour impulser des dynamiques collectives.

Le temps long et l'apprentissage par les pairs

Autre point non négociable : accepter la durée. Les projets ruraux mûrissent lentement, au rythme des saisons et des mandats politiques. Enfin, les retours d'expérience pair à pair ont une force particulière ici. Les acteur.ice.s ruraux sont souvent plus réceptifs aux exemples concrets venus d'autres territoires similaires qu'aux théories descendantes.

Une ruralité laboratoire

Ces enseignements dessinent une ruralité loin des clichés : un espace où l'on expérimente, où l'on tisse des liens inédits entre mondes agricoles, ESS et institutions. Un territoire qui, malgré ses défis (isolement, moyens limités), invente des solutions par la coopération – à condition de lui en donner le temps et les outils.

En somme, agir en ruralité exige humilité et persévérance. Pas de recette magique, mais des ingrédients communs : écoute, adaptation, et cette conviction que c'est ensemble – et seulement ensemble – que l'on répondra aux défis des territoires.

ATELIER 3

Quelle logique d'approche des territoires : saupoudrage du soutien ou recherche de maillage territorial ?

Floriant Covelli
(animateur)
Délégué général de l'Institut français du Monde associatif (IFMA)

Cécile Malo
Responsable Grande Cause Dynamiques territoriales à la Fondation de France

Nadège Sellier
Chargée de production chez Quartier Rouge

Frédéric Thomas
Chargé des partenariats techniques et financiers à la SCIC L'Arban

Territoires abandonnés, colère transformée : le plaidoyer de Cécile Malo de la Fondation de France pour une philanthropie de proximité

Pourquoi avoir fait des dynamiques territoriales une grande cause à part entière, alors qu'elles sont déjà présentes dans les autres causes ?

« Nous avons fait évoluer notre stratégie d'intervention, passant de 30 programmes à 9 grandes causes, dont une grande cause Dynamiques territoriales. Pourquoi ? Faire territoire, c'est faire société, c'est l'apprentissage de l'altérité, de l'identité, de l'appartenance et de l'attachement », déclare Cécile Malo. Notre objectif, c'est de contribuer à créer le socle permettant aux acteurs d'un territoire de faire face à tous les défis que rencontre ce territoire. Les territoires sont en prise avec des inégalités tangibles mais aussi des inégalités ressenties, à l'origine souvent du sentiment d'être abandonné ou mal aimé. On parle aujourd'hui de « lutte des places », poursuit-elle.

Quelles sont les difficultés de coopération dans les territoires et comment les dépasser ? Quels sont les leviers pour renforcer ces dynamiques locales ? Comment lever les freins à la coopération et pour faire territoire ?

Il y a 2 types de freins à la coopération : les freins matériels (freins liés à la mobilité, à la météo, des moyens financiers insuffisants, …), et les freins immatériels (la peur, le manque de confiance, le fait d'avoir normalisé une sorte d'assignation à habiter un territoire oublié, abandonné…).

Pour lever ces freins, nous voulons accompagner des initiatives qui :

1) permettent une restauration de l'estime de soi, des autres et de son territoire ;
2) structurent des cadres d'action et de coopération pour tous les acteur.ice.s du territoire.

« L'objectif *in fine* est de passer de la colère à la joie ».

Quelle méthode pour une fondation qui souhaite accompagner les dynamiques territoriales ? En quoi cela peut-il inspirer d'autres fondations qui agissent au niveau national ?

Une fondation peut vraiment jouer un rôle de tiers de confiance, notamment du fait de leur indépendance financière vis-à-vis des collectivités ou de l'Etat.

Une fondation a d'autres atouts :

- elle est agile dans son rapport à la temporalité ;
- elle est réactive ;
- elle peut s'autoriser à financer des projets de toute taille ;
- elle peut assurer un point de traduction entre différents secteurs et cultures, par exemple entre associations et entreprises, une démarche très incarnée par la Fondation GRDF ;
- elle est à l'écoute de manière inconditionnelle et désintéressée ;
- elle peut soutenir à la fois des projets associatifs, concrets mais aussi des projets de recherche.

L'art comme ciment territorial : le témoignage inspirant de Nadège Sellier, « Quartier Rouge » pour réenchanter les imaginaires dans les territoires ruraux

Quelle place l'art peut-il jouer dans la fabrique du territoire et dans la transition, ou la transformation socio-écologique ?

Quartier Rouge est une association d'intérêt général située sur le territoire rural de La Creuse qui mobilise l'art dans sa capacité à engager de nouveaux modes d'actions, et à renouveler les représentations et les récits. Pour l'association Quartier Rouge, l'art est un outil qui permet à toute société de se penser, par un processus de symbolisation qui permet de sentir et comprendre là où les individus ou des groupes se situent. Ainsi, l'objectif est de produire un art inscrit dans l'espace social, dont la valeur s'établit et s'énonce collectivement.

Dans une période de profondes transitions, l'art est un pas de côté, qui permet de faire émerger des voies innovantes pour formuler des imaginaires et réponses notamment vis à vis de situations écologiques ou sociétales inédites, ou des solutions qui n'existent pas ou pas encore. L'art situé socialement, appelé « art en commun », crée également des espaces dialogue démocratique qui impliquent réellement les personnes concernées par des problématiques au sein d'un territoire. Il engage une pratique culturelle collective du territoire.

« L'art permet de trouver des représentations communes du territoire ».

En quoi les lieux sont-ils des vecteurs de dynamiques territoriales ?

Prenons l'exemple d'un tiers-lieu, à savoir la réhabilitation d'une gare SNCF à Felletin. Ce lieu est né d'un désir de mutualisation d'espaces et de coopération entre associations, afin de répondre à des besoins et à l'envie de créer une dynamique socio-culturelle localement.

Cette démarche de lieu en commun a répondu à la dynamique d'un quartier en friche, alors réinvesti par des artistes et artisans, en faisant revivre une gare qui était complètement fermée aux voyageurs. Grâce à une mise en coopération, la gare est devenue un lieu privé à usage public, proposant des espaces accessibles et inclusifs, une cantine et un café participatifs, et une programmation socio-culturelle ouverte sur le territoire et ses enjeux.

Frédéric Thomas, le modèle d'une SCIC qui réinvente la vie rurale

« En Creuse, nous réparons les logements et le lien social ».

A quels besoins du territoire la SCIC L'Arban a voulu répondre, et avec quels principes d'intervention ?

Tout d'abord, la SCIC L'Arban est une société coopérative d'intérêt collectif, outil créé par et pour les habitant.e.s, sur 3 niveaux :

- logement : pour qu'une personne se sente bien dans la commune, il ne faut pas qu'elle soit en lutte contre son logement. La SCIC intervient sur l'auto-réhabilitation accompagnée et permet de palier cette situation ;
- communauté : incite à travailler sur la cohabitation et crée de l'intelligence collective pour imaginer le futur du village ;
- le soutien de la foncière collective pour donner vie à de nouveaux lieux communs.

À travers l'exemple de l'Auto-Réhabilitation Accompagnée ou ARA, qui est une activité soutenue par la Fondation GRDF, comment s'organise une réponse collective sur le territoire, et avec quels effets ?

Une mission d'auto-réhabilitation accompagnée s'effectue *via* des conseils, la transmission de savoir-faire et le prêt du matériel nécessaire pour la bonne réalisation du projet.

Aujourd'hui, grâce à la SCIC L'Arban, la Creuse représente 10 % des projets ARA alors que le territoire ne compte que 30 000 habitants. Le projet consiste également à associer des politiques sociales et politiques du logement pour répondre à la situation suivante : en Creuse, plus de 35 % des logements sont considérés comme des « passoires thermiques ». Si l'ARA fonctionne aussi bien, c'est aussi grâce à la Fondation GRDF, par son soutien financier et un accompagnement dans le temps, « ce qui est précieux », souligne Frédéric Thomas.

@SCIC L'Arban, Emmanuelle Meyer

Pourquoi les lieux sont importants pour faire sociabilité ? Quel est le rôle de la SCIC L'Arban pour faire émerger de nouveaux lieux ? Et qu'est-ce que ça appelle ou appellerait comme besoins spécifiques de soutien de la part de vos partenaires dans un territoire comme le vôtre ?

Les 4 grands besoins auxquels répond la SCIC L'Arban sont les suivants :

- elle participe à contrebalancer un sentiment de déprise au sein du territoire depuis de nombreuses années. Ainsi, les habitant.e.s ont pris une habitude de s'organiser collectivement afin de palier certains manques de lieux, par exemple, un manque de crèches ;
- ces nouveaux lieux participent à l'attractivité du territoire. Les communes qui disposent de ces dynamiques collectives connaissent un véritable regain d'attractivité ;
- ce sont des lieux dans lesquels se croisent beaucoup plus les habitant.e.s et de cette manière, augmente la sociabilité. A titre d'exemple, nous pouvons citer la création d'une ressourcerie, conviviale, chaleureuse, rassemblant tout le village, des plus modestes aux plus riches et des plus vieux aux plus jeunes. En effet, beaucoup d'habitant.e.s se rendent volontairement là-bas pour discuter avec d'autres habitant.e.s ;
- ces lieux, et les associations qui les portent, sont des espaces dans lesquels on apprend vraiment à entreprendre. En effet, les personnes qui participent à créer ces lieux apprennent à entreprendre et deviennent eux-mêmes des élu.e.s d'associations.

L'Arban joue également un rôle très important *via* sa foncière car elle aide des collectifs qui ne savent pas nécessairement monter un projet immobilier. En temps normal, c'est la commune qui s'en charge mais dans La Creuse, la commune ne peut pas. Donc c'est la SCIC qui s'en occupe.

Frédéric Thomas termine son propos en évoquant les difficultés de la SCIC L'Arban relatives aux attentes de rendement de la part des banques. Une réflexion est nécessaire sur l'aide que pourraient apporter les partenaires comme les fondations sur les aspects de trésorerie.

Territoires vivants : quand le récit, les liens et l'audace redessinent l'avenir

Ces témoignages croisés dessinent une même conviction : c'est en faisant « lieu », en tissant des récits partagés et en cultivant les relations qu'on construit des territoires résilients. Loin des logiques purement économiques, c'est cette alchimie qui crée une attractivité durable.

« C'est *in fine* l'attractivité du territoire qui fait sa richesse économique et non pas l'inverse », Cécile Malo

Trois piliers émergent de leurs expériences :

Le pouvoir transformateur du récit : qu'il passe par l'art contemporain, l'auto-réhabilitation ou l'action philanthropique, le récit commun donne sens et fierté aux territoires. Il permet de transcender les difficultés pour écrire ensemble une nouvelle page.

La force du lien invisible : les interactions locales, dans les boutiques communautaires de L'Arban, les tiers-lieux artistiques de Quartier Rouge ou les projets accompagnés par la Fondation de France, constituent le véritable ciment territorial. Cette valeur relationnelle, bien qu'immatérielle, fonde l'identité des lieux et des communautés.

L'audace collaborative : ajouter un « 5ème fantastique » au narratif du grand témoin de la matinée, Jean-François Caron : la recherche-action. L'avenir appartient aux fondations capables de mutualiser leurs moyens et savoir-faire pour accompagner ces innovations sociales territoriales.

Une conviction commune se dégage : ce n'est pas la richesse économique qui crée l'attractivité d'un territoire, mais bien cette alchimie entre récits fédérateurs, liens sociaux forts et audace collective qui, *in fine*, génère une prospérité partagée.

ATELIER 4

Quels besoins d'accompagnement des structures dans un contexte de crise des financements publics du monde associatif ?

Caroline Germain
(animatrice)
Déléguée générale ADASI

Sylvain Rigaud
Délégué général du Réseau National des Maisons des Associations (RNMA)

Clara Schoumann
Responsable Pôle Fondations entreprises chez Fondation de France

Thibault de Saint Simon
Directeur Général de la Fondation Entreprendre

Financement associatif en crise : le cri d'alarme de Sylvain Rigaud et du Réseau National des Maisons des Associations (RNMA)

Le RNMA : porte-voix des maisons des associations
Créé en 1994, le RNMA fédère aujourd'hui près d'une centaine de structures, principalement des Maisons des Associations, réparties sur tout le territoire français. Il agit comme un réseau national d'expertise, d'échange et de soutien pour celles et ceux qui accompagnent les associations de proximité au quotidien.

« Nous avons pour ambition de favoriser un écosystème associatif dynamique, reconnu et soutenu dans ses missions d'intérêt général ».

Le RNMA se donne pour missions principales :

- **accompagner** les dynamiques locales de soutien aux associations ;
- **porter la parole collective** des Maisons des Associations auprès des pouvoirs publics ;
- **produire et partager** des ressources, outils, observations et analyses utiles aux acteurs associatifs.

Mais au-delà de son rôle de facilitateur, le réseau se heurte à une montée en puissance des difficultés systémiques rencontrées par les associations.

Lors de son intervention, le RNMA a dressé un constat sans appel : près de la moitié des associations manquent de trésorerie, une situation qui provoque une pression constante sur la gestion quotidienne. Cette tension conduit de nombreuses structures à s'endetter auprès des banques, une solution coûteuse qui accentue leur fragilité. Plus préoccupant encore : 70 % des associations employeuses déclarent disposer de fonds propres inexistants ou très insuffisants, les condamnant à fonctionner dans une logique de survie à court terme, incompatible avec toute stratégie pérenne de développement.

Face à cette baisse des financements publics, l'association fait face à un triple impact sur son écosystème :

- **réduction ou réorganisation des projets associatifs**, voire abandon de certaines missions, au profit de recherches de financements alternatifs ;
- **licenciements économiques** en hausse, mettant à mal la stabilité de l'emploi associatif ;
- **perte de sens** pour les bénévoles, contraints de délaisser les activités porteuses de lien social pour des tâches administratives et financières de plus en plus lourdes.

Le RNMA appelle à une réflexion de fond autour de trois priorités clés :

1) **reconnaître** pleinement le rôle des associations dans l'intérêt général, au-delà de leur simple utilité ;
2) **refonder** les modalités de financement, en particulier les modes de contractualisation avec les collectivités et l'État ;
3) **simplifier** les démarches administratives, pour permettre aux bénévoles de se recentrer sur le cœur de leurs missions.

Plafond de verre et tensions RH : l'alerte de Thibault de Saint Simon sur le secteur associatif

Fondation Entreprendre : soutenir la cause entrepreneuriale

Créée en 2008, la Fondation Entreprendre se donne pour vocation de soutenir l'entrepreneuriat comme levier d'émancipation individuelle et collective, notamment auprès des jeunes, des femmes ou des publics éloignés de l'emploi. Elle a pour mission d'animer, de financer et d'accompagner les associations pour leur permettre de se développer, d'innover et de coopérer. Elle agit comme un maillon stratégique au service des associations qui œuvrent en faveur de l'entrepreneuriat sur l'ensemble du territoire.

Elle structure ses actions autour de trois axes prioritaires :

1) **réduire les inégalités -** elle souhaite que l'entrepreneuriat et les compétences entrepreneuriales soient des leviers d'insertion professionnelle pour tous ;
2) **revitaliser les territoires -** elle souhaite que l'entrepreneuriat soit un levier de développement des territoires en fragilité ;
3) **développer l'entrepreneuriat utile à la société -** elle souhaite développer partout un entrepreneuriat engagé sur les défis de société.

La fondation a livré un constat préoccupant : malgré une flamme encore bien présente chez les dirigeants associatifs, ces derniers se heurtent à un plafond de verre dans leur développement. Les enjeux de trésorerie sont critiques, et les tensions sur les ressources humaines s'intensifient. Les associations peinent à revaloriser leur offre salariale face à la concurrence du privé, rendant l'attractivité des postes difficile et affectant la santé mentale des dirigeants. S'ajoute à cela une transformation progressive et inquiétante : la substitution des subventions par des appels d'offres, qui place les structures en compétition, pousse à l'individualisme et introduit des logiques de rentabilité inadaptées aux valeurs du monde associatif. Ce changement de paradigme est perçu comme un contresens vis-à-vis de la mission collective et solidaire que portent ces structures.

Pour la Fondation Entreprendre, il est urgent de **repenser les modalités d'accompagnement des associations**. Plusieurs pistes concrètes ont été avancées :

- financements pluriannuels afin de permettre aux projets de mûrir dans la durée ;
- allègement des obligations de reporting, en instaurant une relation de confiance plutôt que de contrôle excessif ;
- accompagnement structurel mêlant soutien financier, méthodologique et stratégique ; Il est important ne pas financer uniquement des logiques de projets mais aussi de financer la robustesse structurelle des modèles associatifs ;
- relation équilibrée entre financeurs et financés, en redonnant une place égale à la voix des acteurs de terrain ;
- mutualisation des demandes de subvention, pour alléger la charge administrative et renforcer la solidarité inter-associative ;
- déploiement de nouveaux outils innovants en complément des subventions, comme des avances de trésorerie ou de prêts solidaires avec taux d'intérêt nul ou réduit, ou encore le recours au contrat d'apport associatif pour renforcer la capacité de financement des structures.

Face à l'urgence associative, Clara Schoumann dévoile le plan de la Fondation de France

Fondation de France : repenser la confiance pour renforcer l'action associative

Créée en 1969, la Fondation de France est aujourd'hui le premier réseau de philanthropie en France. Elle agit comme un acteur de terrain et un catalyseur de projets d'intérêt général, soutenant chaque année plusieurs milliers d'initiatives dans les domaines de la solidarité, de la santé, de la culture, de l'environnement ou encore de l'éducation.

Sa mission : faire émerger, financer et accompagner des actions qui répondent aux grands défis sociaux et environnementaux contemporains, en mobilisant les dons des particuliers, des entreprises et des fondations abritées. La Fondation agit aussi bien à l'échelle locale que nationale, avec un fort accent mis sur l'ancrage territorial, l'expérimentation et la confiance dans les acteurs de terrain.

Lors de son intervention, la Fondation de France a rappelé que la crise du financement public des associations ne date pas d'hier : cela fait plusieurs années que les structures associatives, petites ou grandes, font face à une érosion continue des aides publiques, tout en devant répondre à des besoins sociaux toujours plus complexes.

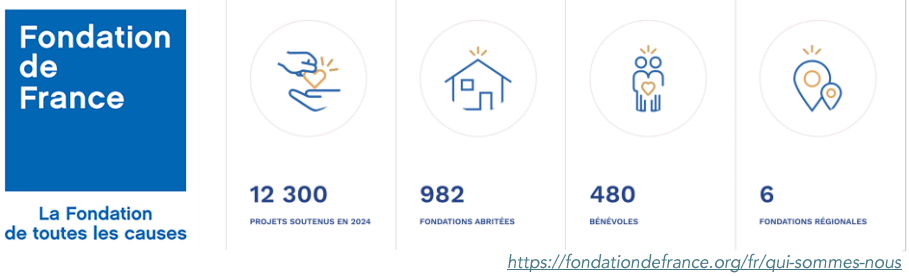
Les conséquences sont claires : associations en tension, projets freinés, gouvernances fragilisées, équipes épuisées. Et ce contexte ne cesse de s'aggraver avec la multiplication des appels à projet, les contraintes administratives croissantes et les incertitudes budgétaires à moyen terme.

Face à ce constat, la Fondation de France insiste sur la nécessité de repenser en profondeur les modes d'accompagnement. Elle propose une nouvelle posture, fondée sur une relation de confiance réciproque avec les associations, et sur une vision systémique de la coopération locale, à l'aide des leviers suivant :

- **augmentation de 30 % des montants alloués aux associations** en 2024, pour soutenir davantage les structures confrontées à des hausses de charges ou à l'urgence sociale ;
- **versements pluriannuels**, afin de sécuriser les plans d'action et donner de la visibilité aux projets ;
- **simplification et mutualisation des démarches administratives**, pour permettre aux associations de consacrer plus de temps à l'action qu'à la gestion ;
- **réflexion en cours sur la mise en place de prêts de trésorerie entre associations**, solution alternative aux emprunts bancaires souvent coûteux et chronophages ;
- **encouragement de la coopération territoriale**, en soutenant les synergies entre acteurs associatifs plutôt que la mise en concurrence.

En conclusion, pour la Fondation de France, le soutien aux associations ne doit pas se limiter à l'octroi de fonds, mais s'inscrire dans une logique de co-construction et de partenariat. Il s'agit de reconnaître la valeur stratégique du tissu associatif dans la cohésion sociale, tout en lui redonnant les moyens d'agir sur le long terme.

« Redonnons aux associations les moyens de leur ambition sociale ».



https://fondationdefrance.org/fr/qui-sommes-nous

Questions / réponses

« Quel est le rôle de la recherche et de la connaissance dans l'accompagnement du monde associatif ? »

La recherche doit être soutenue pour mieux identifier les besoins des associations. Des collaborations existent déjà, comme l'initiative collective « Racines », afin de créer des liens concrets entre recherche, connaissances et action associative.

« Comment faire reconnaître les missions d'intérêt général comme distinctes des simples subventions de fonctionnement ? »

Comme le soulignent les acteurs associatifs, nombre de leurs actions constituent des missions d'intérêt général que les pouvoirs publics ont déléguées. Une clarification politique s'impose : trop d'élus assimilent encore les subventions à de l'assistanat, alors que les associations pallient souvent les carences de l'État.

« Comment gérer les tensions de trésorerie dans les associations ? »

La solution passe par la solidarité inter-associative (mutualisation, entraide). Le système actuel de financement présente des dysfonctionnements majeurs : calendriers inadaptés (conventions signées en cours d'année pour des actions débutées en janvier), lenteurs administratives et fragilisation chronique des structures.

« Quels défis représentent les financements européens pour les associations ? »

Leur complexité les rend peu accessible sans appui technique ou accompagnement. Deux obstacles majeurs : le besoin d'avances de trésorerie conséquentes et une charge administrative disproportionnée. Malgré l'existence de structures d'accompagnement, l'accessibilité et les appuis techniques restent des enjeux prioritaires.

« Comment accompagner les associations dans l'évolution de leur modèle socio-économique ? »

L'accompagnement doit cibler la diversification des ressources, particulièrement le mécénat encore mal exploité. Une structuration territoriale est essentielle pour éviter l'isolement des associations et mutualiser les compétences.

ATELIER 5 Engagement des salarié.e.s : comment mobiliser et inspirer ?

Yann Ulliac
(animateur)
Directeur Observatoire des partenariats, association Le RAMEAU

Mina Parent
Chargée d'accompagnement des entreprises Komeet

Joël Bouffard
Manager de projets senior engagements sociétaux Groupe Veolia

Justine Goyon
Fondatrice de l'association Les Passeurs de Curiosités

L'engagement des salarié.e.s : un triptyque gagnant entreprises-associations-collaborateurs

L'atelier animé par Yann Ulliac du RAMEAU a dressé un panorama vivant des nouvelles dynamiques d'engagement sociétal en entreprise. Avec un constat frappant : entre 2010 et aujourd'hui, le taux d'entreprises impliquées dans ces démarches est passé de 25 % à 57 %, selon les travaux du RAMEAU. Une révolution silencieuse portée par une territorialisation accrue, une diversification des pratiques, mais surtout l'émergence d'acteurs comme Komeet - plateforme née de la fusion de Vendredi et Wenabi - qui a déjà mobilisé 200 000 salarié.e.s engagé.e.s dans 75 pays.

Comment construire un programme d'engagement qui résonne avec les besoins des associations et les priorités de l'entreprise ?
Mina Parent de Komeet livre sa recette : « Tout commence par un alignement stratégique ». L'exemple de Disneyland Paris est parlant : en ciblant deux associations (*Rêves d'Enfants* et *Secours Populaire*) en phase avec leur ADN (« faire rêver »), le parc a engagé 5 % de ses effectifs (700 salarié.e.s) dans des actions concrètes, en aidant familles précaires et enfants malades à s'évader du quotidien.

« Des programmes stables dans la durée mais ponctués d'actions visibles, portés par des ambassadeurs locaux ».

Quels leviers activer pour une mobilisation durable des salariés ?
Komeet préconise une double approche : un fil rouge inspirant pour faire connaître le programme, ponctué d'actions concrètes. L'animation territoriale fait la différence, avec des référents locaux qui incarnent la démarche. « Nos entreprises partenaires les plus performantes ont su créer des réseaux d'ambassadeurs parmi leurs collaborateurs », ajoute-t-elle.

Quels enseignements tirer des meilleures pratiques ?
Trois piliers émergent :
1) la narration : savoir raconter une histoire qui relie valeurs d'entreprise et impact social ;
2) l'animation territoriale : avec des relais humains pour incarner la démarche ;
3) l'audace : oser des formats innovants, comme le précise Mina Parent : « Une plateforme seule ne suffit pas. Il faut se réinventer pour répondre aux évolutions des besoins associatifs ».
En toile de fond, un message fort porté par Le RAMEAU : l'engagement se pense en écosystème comme en témoigne le Fonds ODD 17, co-piloté avec la Fondation GRDF. « Un virage où entreprises, fondations et associations apprennent à danser ensemble au rythme des territoires et des talents », souligne Yann Ulliac.

Veolia ou quand le volontariat salarié.e devient un droit universel

Alors que la crise Covid révélait un besoin profond de sens chez les collaborateurs, le groupe Veolia a transformé cette aspiration en levier stratégique. « Notre programme de volontariat est né d'une double conviction : permettre à chacun de se rendre utile tout en incarnant concrètement notre raison d'être - contribuer au progrès humain », explique Joël Bouffard, pilote du dispositif. Une ambition formalisée en septembre 2023 par un droit inédit : chaque salarié.e peut désormais consacrer une journée de travail annuelle à une mission d'intérêt général.

Pourquoi avoir institutionnalisé cet engagement ?
« L'urgence sanitaire a été un accélérateur », reconnaît Joël Bouffard. Mais au-delà de la crise, le groupe a vu dans ce programme une opportunité de renforcer son ancrage territorial. « Nos 40 000 salarié.e.s agissaient déjà localement de façon informelle. Nous avons simplement donné un cadre à ces énergies dispersées ». Un cadre qui se décline désormais jusqu'au Maroc, avec une plateforme unique (Komeet) pour fluidifier l'accès aux missions.

Quels ont été les enjeux internes pour déployer ce programme ?
« Le siège fixe le cap, mais chaque entité doit s'approprier le programme », souligne Joël Bouffard. Le vrai tour de force ? Avoir convaincu les managers locaux. « Ce sont eux les relais clés. Nous avons dû les rassurer : ce n'est pas du temps perdu, mais un formidable levier d'engagement d'équipe ». Un copilotage stratégique entre directions RSE, RH et Fondation Veolia assure la cohérence du dispositif, tout en laissant aux terrains la liberté d'adapter les actions.

Premiers bilans : entre fierté retrouvée et chantiers persistants
70 % des 10 000 salarié.es interrogé.es se disent satisfaits, 30 % ont maintenu des liens avec les associations après leur mission. « Beaucoup nous disent retrouver le sens du collectif », se réjouit Joël Bouffard. Mais des écueils persistent : notoriété encore limitée du dispositif, difficulté à libérer du temps selon les métiers... « Il faut multiplier les ambassadeurs internes et créer des passerelles entre sites », conclut-il.

Les Passeurs de Curiosités : l'émerveillement comme pont entre entreprises et terrain

Dans l'univers de l'éducation et de l'environnement, l'association Les Passeurs de Curiosités cultive depuis 2018 une approche singulière. « Notre vocation est de transformer le rapport au vivant des 4-12 ans par l'émerveillement », explique Justine Goyon, sa fondatrice. WonderLab, un mini-muséum itinérant mêlant sciences naturelles, ateliers ludiques et jeux coopératifs, incarne cette philosophie. « Comme l'araignée qui coopère avec la grenouille pour protéger ses œufs, nous voulons montrer aux enfants la beauté des interdépendances naturelles ».

Comment une petite structure parvient-elle à mobiliser des entreprises comme GRDF ?
« Le mécénat de compétences est vital pour nous et comble les lacunes en ressources humaines », confie Justine Goyon. Avec quelque 500 heures annuelles de sensibilisation, l'association a accueilli 60 volontaires pour des missions d'animation et de communication.

Quels sont les bénéfices mutuels et les points de vigilance ?
Du côté des salarié.e.s, c'est une « merveilleuse parenthèse pour une action concrète » (Fanny de GRDF) : découverte de publics fragiles, techniques d'animation ludiques réutilisables en entreprise… Pour l'équipe permanente, « leurs questions ont fait évoluer notre management. Certain.e.s sont devenus nos ambassadeurs internes chez GRDF ».
Un cadrage rigoureux est nécessaire : préparation en visio, calendrier clair, et surtout, clin d'œil à leur ADN, « appliquer avec les adultes nos recettes magiques : émerveillement, jeu et art ».

Questions / réponses

Eric Laurent, directeur territorial GRDF Champagne-Ardenne : « Comment éviter l'essoufflement post-Covid ? Comment redynamiser l'engagement ? »

Joël Bouffard tempère : « Contrairement aux idées reçues, la motivation individuelle ne faiblit pas. Ce qui coince, c'est l'organisation. Entre les agendas surchargés et la difficulté à libérer du temps, le cadre doit évoluer ». Sa solution ? « Ancrer ces actions dans les objectifs collectifs du groupe, pas seulement les laisser en option. Et surtout capitaliser sur nos référents locaux - ces salarié.e.s passionné.e.s qui deviennent des relais naturels ».

Patricia Epanya, représentante des salarié.e.s au comité exécutif de la Fondation GRDF : « Comment garantir qu'une journée de bénévolat soit riche à la fois pour les salarié.e.s et les associations ? »

Mina Parent de Komeet propose une approche pragmatique : « Plutôt que de vouloir former des experts en un jour, nous identifions des missions clé en main : atelier avec des enfants, aide à la trésorerie, au service communication... Des actions où l'impact est immédiat. De plus, un jour, c'est mieux que rien ! ». Joël Bouffard complète : « 80 % des salarié.e.s ignorent leurs droits, la transparence est donc essentielle. Nous cartographions maintenant les missions près du bureau ou du domicile, et préparons mieux les associations à nos contraintes ».

Justine Goyon : "Chez nous, une journée suffit à créer un déclic, l'immersion change les regards. Mais attention au vocabulaire : parler de « mission solidaire rémunérée » plutôt que de bénévolat change tout dans l'état d'esprit ».

« L'engagement doit rester un choix éclairé ».

Damien Daret, chargé de communication GRDF : « Mesurez-vous les répercussions en vie pro/perso ? »

Joël Bouffard précise : « Notre enquête montre un engagement qui se prolonge. Nous travaillons à la collecte de témoignages pour valoriser ces effets ». Justine Goyon observe des transformations plus profondes : « Les salarié.e.s repartent avec des outils ludiques applicables en entreprise. Ils repartent avec une nouvelle façon de voir leur rôle de citoyen, en se demandant comment aller vers un futur plus désirable ? ».

Fanny Lepoivre, fondatrice et déléguée générale de la Fondation Territoriale de Loire-Atlantique : « Pourquoi ne pas inclure systématiquement dans les entretiens annuels une question sur l'engagement sociétal, avec rappel des dispositifs existants ? Cela permettrait d'ancrer la pratique dans la culture d'entreprise. De plus, considérez-vous que la loi récente sur le don de congés payés pourrait être une bonne alternative face aux emplois du temps surchargés ? »

Mina Parent : "Quelques entreprises testent le don de congés, mais le vrai enjeu est de faire comprendre la valeur ajoutée personnelle, sans déresponsabiliser la.le salarié.e ».

Conclusion en 3 mots

En refermant les échanges, chaque intervenant.e livre son mot-clé : tandis que Joël Bouffard insiste sur la « coopération » comme ADN, Mina Parent choisit « l'échange » (« apprendre et donner »), et Justine Goyon clôture avec « le mutualisme », inspiré par la nature : « Comme le bourdon et la fleur, chacun y trouve son compte ». Yann Ulliac synthétise : « Ces témoignages montrent qu'on passe d'une logique de dispositif à une culture partagée. Des valeurs claires, des outils simples et la liberté de s'adapter ».

ATELIER 6 Comment redonner du pouvoir d'agir aux jeunes et aux publics éloignés de l'emploi ?

Gaëlle Antonio
(animatrice)
Responsable de projets Fondation GRDF

Denys Neymon
Président de Solidarités Nouvelles Face au Chômage

Clara Le Clanche
Chargée de mission partenariats, Territoires zéro Chômeur de Longue Durée

Valérie Daher
Directrice générale Break Poverty Foundation

Denys Neymon : « le chômage se combat par l'humain et la proximité ».

Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC) accompagne aujourd'hui près de 4 000 personnes en situation de chômage à travers 160 groupes de solidarité répartis partout en France, mobilisant environ 1 800 bénévoles engagés. Face aux 5,5 millions de chômeurs recensés, cette action de terrain vise à comprendre les freins majeurs qui rendent difficile le retour à l'emploi.
Plus le temps de chômage s'allonge, plus la situation psychologique des personnes se dégrade, ce qui complique leur réinsertion.
Plusieurs obstacles sont ainsi identifiés :

- la difficulté à sortir de soi-même, à se projeter, à reprendre confiance ;
- l'accès à la formation et aux compétences, souvent freiné par de mauvais souvenirs scolaires, ou le fait que la formation ne soit pas rémunérée, ce qui peut effrayer ;
- le rêve de reconversion professionnelle, un saut dans l'inconnu qui suscite des craintes ;
- les contraintes financières, qui pèsent lourdement ;
- la complexité des démarches administratives ;
- un soutien familial ou social souvent insuffisant ;
- et enfin, les discriminations, notamment liées à l'âge ou à la qualité perçue des formations, par les recruteurs.

Tous ces facteurs représentent un effort considérable à fournir avant même que la personne ne puisse réellement entrer en contact avec un employeur potentiel. Pour lever ces freins, une piste essentielle est de recentrer l'accompagnement sur l'humain. Aujourd'hui, les dispositifs classiques montrent leurs limites : par exemple, France Travail propose en moyenne un entretien par an, avec un conseiller pour 8 000 personnes, ce qui est insuffisant. Or, l'accompagnement humain demande du temps et de la proximité. D'ailleurs, 50 % des personnes en processus d'insertion retombent rapidement dans la précarité, faute d'un soutien adapté.

Dans ce contexte, les assistant.e.s sociaux jouent un rôle clé, notamment grâce à leurs compétences sur les problématiques locales. De même, les associations peuvent apporter de l'innovation et des solutions adaptées. L'ancrage local est fondamental : il permet de privilégier le dialogue direct et la relation de confiance, plutôt que les échanges formels et impersonnels. Ce recentrage sur l'humain, porté par la proximité territoriale, est un levier indispensable pour favoriser un retour durable à l'emploi.

Créer des emplois sur-mesure pour ceux que l'économie a oubliés, le témoignage de Clara Le Clanche

Comment lever les freins et accéder à un emploi durable ?

Le projet Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) incarne une démarche innovante d'inclusion par l'emploi. Aujourd'hui, ce sont 83 territoires habilités à expérimenter cette initiative, avec plus de 5 200 personnes déjà embauchées.

À l'horizon de l'été 2026, à la suite de la phase expérimentale en cours, l'objectif est de pérenniser le projet et de permettre à de nouveaux territoires de le mettre en œuvre.

Dans chaque territoire, l'ambition est double : créer de l'emploi là où il n'y en a pas, et adapter ces emplois aux réalités locales et humaines.

Les territoires concernés comptent entre 5 000 et 10 000 habitants, et une dynamique d'aller vers et d'accompagnement y est systématiquement enclenchée. Ce travail collectif fait émerger des activités utiles localement, très souvent liées à la transition écologique et à des besoins non satisfaits sur le territoire.

@ TZCLD

L'un des piliers fondamentaux du projet repose sur l'adressage personnalisé des personnes privées durablement d'emploi. L'approche ne se limite pas aux compétences : elle prend aussi en compte les contraintes individuelles - physiques, familiales, sociales - pour proposer un emploi qui respecte le rythme, les besoins et les capacités de chacun. Le public concerné par les entreprises à but d'emploi (EBE) a un profil très éloigné de l'emploi : 4 ans et demi de chômage en moyenne, un niveau de diplôme généralement inférieur au collège, 24 % en situation de handicap, et un âge moyen de 47 ans.

Cela conduit à s'interroger sur la place des jeunes dans l'expérimentation. S'ils sont présents, ils sont encore minoritaires : les moins de 25 ans représentent moins de 10 % des effectifs des Entreprises à But d'Emploi, et les moins de 35 ans environ 30 %. Mais ces chiffres évoluent dès que l'on regarde en amont, au niveau des volontaires impliqués dès l'émergence des projets. Dans ces phases préparatoires, les jeunes sont plus nombreux. Grâce aux dynamiques de coopération des comités locaux pour l'emploi et l'implication des acteurs de terrain qui leur sont plus accessibles et familiers (associations locales, structures de quartier, collectifs de jeunes en difficulté…), ces jeunes intègrent plus facilement un emploi. Ces relais, souvent plus souples que les canaux institutionnels classiques (comme les missions locales ou les structures d'insertion), permettent de capter un public jeune parfois réfractaire aux parcours traditionnels d'accompagnement.

Ainsi, l'approche proposée par TZCLD permet d'adapter l'emploi aux personnes plutôt que l'inverse, et de construire collectivement une organisation du territoire où chacun peut trouver sa place. Pour les jeunes, cela signifie parfois simplement « être repérés », mis en confiance, et reconnectés à une dynamique sociale et professionnelle positive, même sans passer directement par une entreprise à but d'emploi.

Valérie Daher et le combat de la Fondation Break Poverty contre la fatalité

La lutte contre le déterminisme social constitue un enjeu majeur, notamment pour éviter que les trois millions d'enfants pauvres d'aujourd'hui ne deviennent les adultes précaires de demain. Il faut en moyenne six générations pour qu'une personne née pauvre atteigne le revenu médian. Face à ce constat, trois leviers sont identifiés comme prioritaires - la petite enfance, la lutte contre le décrochage scolaire, l'insertion sociale - pour espérer briser les chaînes de la reproduction des inégalités.

Les jeunes de 18 à 25 ans sont particulièrement touchés par l'exclusion du marché du travail. En France, près de 20 % d'entre eux sont au chômage, et plus de la moitié occupent des emplois précaires. Les freins à leur insertion sont multiples : absence de diplôme, manque de compétences, inexistence de réseau professionnel, ou encore difficulté à maîtriser les outils numériques. Beaucoup ne savent pas rédiger un CV, n'ont aucun repère professionnel, et surtout, sont dans un isolement profond. Près de 35 % d'entre eux n'ont aucun contact utile dans le monde de l'emploi. Le repérage de ces jeunes est donc essentiel. Il faut aller les chercher, sur leur territoire, en s'appuyant sur des structures de proximité et en finançant des solutions qui permettent cette détection active.

L'enjeu est ensuite de les remobiliser. Il faut bien comprendre que l'on s'adresse à une jeunesse en perte de repères, en rupture de confiance, souvent marquée par un fort rejet de la société et du monde du travail. À Béthune, par exemple, dans l'ancien bassin minier, nous avons rencontré de nombreux jeunes qui n'ont jamais vu leurs parents, ni même leurs grands-parents, travailler. Leur rapport au travail est donc façonné par l'absence de modèle positif, et par une méconnaissance totale des codes, des métiers et des opportunités existantes.

Cela commence par la levée des freins périphériques. Impossible d'envisager une insertion sans répondre d'abord aux besoins essentiels : logement, mobilité, accès aux droits fondamentaux. Sans toit, sans transports, sans sécurité matérielle minimale, il est illusoire de penser qu'un jeune pourra s'engager durablement dans un projet professionnel.

Enfin, il est impératif de proposer une rupture pédagogique avec les modèles scolaires traditionnels. Beaucoup de ces jeunes ont vécu l'échec scolaire de manière répétée. Reproduire les codes classiques de l'école ne fera que raviver ce rejet. Il faut donc innover. Des dispositifs comme les écoles de production, où l'on apprend directement sur l'outil de travail ou encore Cuisine Mode d'Emploi(s), soutenu par la Fondation GRDF, en sont de très bons exemples. Former un jeune en situation réelle, sur un métier concret, est souvent bien plus efficace que de le placer dans une salle avec un tableau et un professeur. L'objectif est de redonner du sens, de la dignité et de l'autonomie à des jeunes qui n'ont pas eu leur place dans le système.

« Avant même de parler de formation ou d'emploi, il faut recréer une base ».

Un levier fondamental pour remobiliser les jeunes éloignés de l'emploi, c'est de leur redonner le pouvoir de choisir. Trop souvent, leur orientation n'est pas le fruit d'un choix mais d'un échec subi. Nombreux sont ceux qui, après un parcours scolaire chaotique, se retrouvent orientés vers des filières professionnelles par défaut, sans en comprendre ni le contenu ni les débouchés. Certains jeunes nous racontent avoir été dirigés vers des métiers dont ils ignoraient jusqu'à l'existence, comme la chaudronnerie, avec un profond sentiment d'incompréhension et de dévalorisation. Pour les aider à retrouver confiance et envie, il est indispensable de leur offrir la possibilité d'explorer plusieurs univers professionnels, de tester, de toucher à différents métiers, afin de découvrir ce qui leur correspond vraiment. Des structures comme les Compagnons du Devoir et du Tour de France illustrent bien cette approche, en permettant aux jeunes d'expérimenter et de se révéler à travers une diversité de savoir-faire.

Au-delà de la formation et de l'orientation, un autre enjeu clé est l'accompagnement dans l'emploi. De nombreuses initiatives associatives effectuent un travail remarquable en amont, comme *La Cravate Solidaire* qui prépare les jeunes à passer des entretiens et à se présenter de manière professionnelle. Mais le vrai défi commence souvent après l'embauche. Un jeune très éloigné du monde du travail, sans repères ni expérience, peut rapidement se sentir perdu en entreprise. Si l'on veut éviter les ruptures précoces, il est crucial de maintenir un accompagnement actif pendant les trois premiers mois en poste, période souvent déterminante.

À ce titre, il faut déconstruire une idée reçue trop répandue dans les entreprises : celle selon laquelle « les jeunes ne veulent pas travailler ». C'est un discours usant et surtout faux. Aucun jeune ne se lève le matin avec pour objectif de toucher le RSA ou d'aller à France Travail. Bien au contraire, la très grande majorité rêve de trouver un emploi stable, de s'émanciper, de prouver leur valeur. Les familles défavorisées nourrissent ces mêmes espoirs pour leurs enfants.

« Ce n'est donc pas la motivation qui manque, mais bien l'accompagnement, les opportunités, et la confiance dans leurs capacités ».

Il existe aussi des ruptures profondes au sein même des parcours institutionnels. Par exemple, près d'un quart des jeunes diplômés de lycées professionnels ne trouvent pas d'emploi à l'issue de leur formation, et restent largement ignorés par les dispositifs d'aide à l'insertion. Ce sont des jeunes diplômés, mais livrés à eux-mêmes, faute de relais entre l'école et le monde du travail. Même constat préoccupant pour les jeunes issus de l'Aide Sociale à l'Enfance : 40 % des jeunes en situation de rue aujourd'hui sont passés par l'ASE. Une fois majeurs, ils sortent brutalement du système, souvent sans accompagnement suffisant, après des années de prise en charge. Ces sorties « sèches » fragilisent durablement leur insertion.

Enfin, un partenariat fort avec les entreprises est indispensable. Les jeunes ont besoin d'outils, de cadres concrets, et surtout de chances offertes par le monde professionnel. C'est en mobilisant les entreprises, en les impliquant activement aux côtés des acteurs associatifs, que nous pourrons bâtir des ponts durables vers l'emploi. Il ne s'agit pas seulement de les intégrer sur le marché du travail, mais bien de leur permettre de se projeter, de se construire un avenir professionnel digne et motivant.

@ Break Poverty Foundation

« Nous accompagnons des jeunes réfugiés vers l'emploi *via* des préformations de 4 à 5 mois. Cependant, nous constatons que l'enjeu principal est l'accompagnement post-embauche, qui est difficile à financer. Auriez-vous des exemples concrets d'initiatives réussies pour accompagner durablement ces jeunes dans l'emploi ? Et quels leviers pourraient être mobilisés, notamment en lien avec les entreprises ? »

Valérie Daher : « Oui, plusieurs actions concrètes peuvent renforcer l'accompagnement des jeunes après leur entrée en emploi, un moment souvent critique pour sécuriser leur parcours.

D'une part, certains partenaires mettent en place des dispositifs structurés d'accompagnement post-embauche. Ces programmes incluent des séances régulières de remobilisation, des formations aux codes de l'entreprise, du coaching personnalisé ainsi que du mentorat par des professionnels du métier. L'objectif est de maintenir un lien régulier avec le jeune, de l'aider à surmonter les premiers obstacles en entreprise et à s'ancrer durablement dans l'emploi.

D'autre part, il est possible d'impliquer directement les entreprises à travers des dispositifs de mentorat interne. Dans le cadre de dotations d'actions territoriales (DAT), certaines structures mobilisent des collaborateurs pour jouer un rôle de coach ou de mentor, mais en veillant à ce qu'ils soient extérieurs à l'équipe du jeune. Cela garantit un accompagnement neutre et bienveillant, qui favorise la confiance, sans pression hiérarchique directe.

Enfin, un levier clé consiste à impliquer les entreprises dès le début du parcours, avant même l'embauche, pour qu'elles deviennent de véritables partenaires de l'insertion. Cela facilite la mise en place de dispositifs durables ».

« Avez-vous une modélisation pour aider les associations ? »

Valérie Daher : « Oui, nous avons mis en place une modélisation concrète pour aider les associations à structurer leurs projets et à mobiliser des financements, notamment *via* le mécénat d'entreprise. L'idée de fond repose sur un constat simple : rapprocher le monde de l'ESS et celui de l'entreprise est essentiel, mais ce rapprochement ne se fait pas naturellement. Il nécessite de la méthode, du temps, de l'ingénierie… et malheureusement, c'est encore très peu financé par les bailleurs traditionnels.

Notre réponse, ce sont les dotations d'actions territoriales (DAT). On applique une méthodologie empruntée au monde de l'entreprise mais rarement utilisée dans le champ social : on part d'un diagnostic approfondi des besoins sur un territoire à taille humaine (commune, communauté de communes…), centré par exemple sur la précarité des jeunes. On croise les données quantitatives avec une analyse qualitative de terrain, en interrogeant les acteurs locaux pour identifier les besoins non couverts.

Sur cette base, on identifie les initiatives existantes, comme des associations locales, qui apportent déjà une réponse partielle. Si certaines priorités ne sont pas couvertes localement, on sollicite des associations nationales capables d'essaimer. Chaque projet retenu élabore ensuite un plan d'action triennal, avec des objectifs clairs, des indicateurs de résultats, et une structure budgétaire lisible.

L'ensemble forme un portefeuille de 8 à 10 projets, présenté aux entreprises du territoire sous une forme quasi-business plan. Ce format rassure les entreprises sur la rigueur des projets et leur permet de s'engager plus facilement en mécénat. Et ça fonctionne : à Romans-sur-Isère, par exemple, un dirigeant d'entreprise a vu dans cet engagement une réponse à ses difficultés de recrutement et un moyen de fidéliser ses équipes en donnant du sens à son activité.

Ce modèle crée une vraie dynamique territoriale. Dans plusieurs cas, après trois ans, les collectivités locales ont repris l'initiative, preuve que le modèle est robuste et pérenne. À terme, cette méthode pourrait être déployée sur d'autres enjeux sociaux, car elle repose sur une conviction forte : les entreprises veulent s'engager pour leur territoire, à condition qu'on leur en donne les moyens et la lisibilité ».

« Quel est votre regard par rapport aux accompagnements pour revenir dans l'emploi *via* la création d'entreprise ? »

Clara Le Clanche : « La création d'entreprise comme voie de retour à l'emploi reste aujourd'hui très marginale dans nos parcours d'accompagnement. On parle ici de profils qui, souvent, ont déjà une idée en tête depuis un certain temps et qui, à travers des dynamiques locales, des rencontres ou des échanges, décident de concrétiser leur projet. Ce ne sont pas des personnes qui arrivent sans direction ; elles ont déjà une volonté affirmée et cherchent surtout à être stimulées, à renforcer leur réseau local, à mieux comprendre l'écosystème autour d'elles.

Mais cela reste l'exception. Pour la majorité des personnes que nous accompagnons, souvent très éloignées de l'emploi, le besoin premier est de retrouver une dynamique collective, de reconstruire la confiance en soi, de se réapproprier des repères professionnels avant d'envisager toute démarche entrepreneuriale. Ce type de retour vers l'emploi nécessite un accompagnement intensif, structurant, souvent long, et le cadre collectif joue un rôle essentiel dans ce processus ».

Denys Neymon : « Notre mission principale, c'est de permettre un retour à l'emploi. Et cela commence toujours par l'écoute : comprendre la personne, son parcours, ses difficultés, ses aspirations. Il y a un enjeu fondamental de reconstruction de la confiance, de se remettre « debout », littéralement. C'est à ce moment-là qu'on voit parfois émerger l'idée de créer son entreprise. Ce n'est pas rare que des personnes nous disent : « je vais créer mon propre job ».

Derrière cela, il y a souvent une lassitude face à l'échec répété, à des expériences professionnelles négatives, à des systèmes de recrutement mal vécus. Il peut y avoir aussi un sentiment d'injustice ou de rejet. Mais il est important, dans ces cas-là, de bien décrypter la démarche. Est-ce une fuite ? Une manière de reprendre le contrôle ? Ou un vrai projet construit ? Notre rôle, c'est d'éviter que cela devienne une source de déception supplémentaire. L'entrepreneuriat peut être une très belle réponse, mais à condition qu'il soit mûrement réfléchi et accompagné comme tel.

5 ans

fondation GRDF Abritée par la Fondation de France

Retrouvez toute notre actualité sur

https://fondationgrdf.fr

Suivez-nous sur Fondation GRDF

Suivez-nous sur @Fondation_GRDF

Découvrez les résultats de la première mesure d'impact de la fondation

Conception et rédaction :
Amandine Bounpraseuth
Aurèle Pacini
Dorian Hirlemann

Campus Consulting

Publication septembre 2025

Photos couverture et sommaire : © Marianne Pubill