



Université Paul Valéry Montpellier III



Arts, Lettres, langues, Sciences Humaines & Sociales

**UFR IV : Faculté des Sciences Sociales, des Organisations et des
Institutions, Département d'Économie Sociale et Solidaire**

Master II Economie Sociale et Solidaire

Parcours Associations, Coopérations et Actions Publiques

**Construction de partenariats durables
entre Association et Bailleurs sociaux :
Cas des Ateliers Amasco**

Réalisée par

Iskila LANTONKPODE

Sous la Direction de :

Delphine VALLADE

Année universitaire : 2024 - 2025

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Sommaire

Sommaire	I
Liste des Tableaux	IV
Liste des Figures	V
Table des Sigles et Abréviations.....	VI
Dédicaces	VII
Remerciements.....	VIII
Avant-Propos	IX
Introduction.....	1
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE ET CONTEXTUEL.....	4
Section 1 : Les partenariats dans le champ social et éducatif	4
1. Définition, typologies et objectifs.....	4
2. Intérêt et limites des partenariats	9
Section 2 : Sources de financements dans le monde associatif.....	11
1. Financements privés.....	11
2. Mécénat.....	11
3. Financements publics.....	12
4. Appels à projets et ressources économiques propres.....	13
Section 3 : Les Bailleurs Sociaux comme acteur du lien social et de l'accompagnement des familles.....	14
1. Définition et missions des bailleurs	14
2. Cadre Juridique	15
3. Entre participation et co-construction locale	17
Section 4 : Développement territorial et cohésion sociale : définition et enjeux.....	17
1. Développement territorial : Définition et Approche.....	17
2. Cohésion sociale et politique de la ville	19
3. Economie Sociale et Solidaire comme acteur du développement local	19
CHAPITRE II : PRÉSENTATION DE L'ATELIER AMASCO.....	22
Section 1 : Historique, missions, fonctionnement et organisation	22
1. Historique.....	22

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

2. Missions	23
3. Organisations	23
Section 2 : Stratégie de financement spécifique mise en œuvre par Amasco	28
Section 3 : Présentation des partenaires	29
1. Partenaires institutionnels	30
2. Prescripteurs.....	31
3. Bailleurs sociaux.....	31
4. Fondations.....	39
CHAPITRE III : ANALYSE DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN	40
Section 1 : Contextualisation, présentation de la problématique et des hypothèses	40
1. Constats / Interrogations	40
2. Objectifs de recherche, question centrale et hypothèses.....	40
Section 2 : Méthodologie et démarche	41
1. Terrain d'étude.....	42
2. Population cible	42
3. Echantillonnage.....	42
4. Instrument de collecte de données	43
5. Traitement des données.....	44
CHAPITRE IV : Résultats - Analyse -Préconisations	45
Section 1 : Résultats - Analyse.....	45
1. Vérification de l'hypothèse 1	45
2. Vérification de l'hypothèse 2.....	47
3. Vérification de l'hypothèse 3	49
4. Limites de l'étude	52
Section 2 : Préconisations	52
1. Accompagnement du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) ou de la CRESS 53	
2. Entrée commune avec d'autres associations pour atteindre les bailleurs	55
3. Établissement d'une convention pour les partenariats non financiers	55
4. Rencontres annuelles ou semestrielles.....	56
5. Mise en place d'une fonction dédiée à la prospection et suivi de partenariat.....	56
Conclusion	57
Références Bibliographiques	LVIII

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Annexes.....	LXI
Annexe 1 : Tableau SWOT	LXI
Annexe 2 : Indicateurs	LXI
Annexe 3 : Guide d'entretien.....	LXI
Annexe 4 : Questionnaire	LXI
Annexe 5 : Transcription 1	LXI
Annexe 6 : Transcription 2	LXI
Annexe 7 : Résultats questionnaire Bailleurs	LXI
Annexe 8 : Résultats questionnaire Association.....	LXI
Annexe 9 : Grille thématique 1.....	LXI
Annexe 10 : Grille thématique 2.....	LXI
Annexe 11 : Grille thématique 3.....	LXI
Annexe 12 : Exemple de conventions	LXI

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Liste des Tableaux

Tableau n° 1	Présentation des Bailleurs Sociaux implantés en IDF (réalisée par moi)
Tableau n°2	Catégories d'acteurs et leurs rôles pour l'étude
Tableau n°3	Echantillonnage de l'étude

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Liste des Figures

Figure n°1	Schéma représentant l'étoile du partenariat défini par Julien Damon
Figure n°2	Illustration des QPV en IDF
Figure n°3	Répartition des sources de financement d'Amasco
Figure n°4	Schéma présentant une hiérarchisation des partenariats d'Amasco (réalisée par moi)
Figure n°5	Schéma présentant les sept étapes vers un partenariat réussi

Table des Sigles et Abréviations

AAP	Appel à Projets
AFEV	Association de la Fondation Etudiante pour la Ville
ANCT	Agence Nationale de la Cohésion des Territoires
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation
CPO	Convention Pluriannuelle d'Objectifs
DSU	Développement Social Urbain
ELAN	Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique
ESS	Economie Sociale et Solidaire
GUSP	Gestion Urbaine et Sociale de Proximité
HBM	Habitation à Bon Marché
HLM	Habitation à Loyer Modéré
IDF	Ile de France
NGP	Nouvelle Gestion Publique
QPV	Quartier Prioritaire de la Politique de la Ville
RIVP	Régie Immobilière de la ville de Paris
SEM	Société d'Economie Mixte
SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain
TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâtie
DLA	Dispositif Local d'Accompagnement
CRESS	Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire
FSE	Fonds Social Européen

**La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas
des Ateliers Amasco**

Dédicaces

A nos parents : Pétronille MIKPON'AÏ et à Feu Léopold LANTONKPODE

A nos frères : Iskil et Morel LANTONKPODE

Emmanuella Iskila LANTONKPODE

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Remerciements

Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Je remercie :

- Madame Delphine VALLADE, ma directrice de mémoire, pour son accompagnement et son apport tout au long du travail ;
- Madame Anne-Laure BENOIST, ma tutrice de stage au sein de l'Atelier Amasco, pour son encadrement ;
- L'ensemble de l'équipe d'Amasco de l'antenne Île-de-France, pour l'accueil et leur soutien ;
- Les bailleurs sociaux qui ont contribué à la réalisation de cette étude malgré les éventuelles contraintes.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Avant-Propos

Au cours de l'année 2025, du 27 janvier au 30 septembre, j'ai eu à effectuer mon stage alterné de deuxième année de master en Economie Sociale et Solidaire au sein de l'antenne Île-de-France de l'association Ateliers Amasco.

Au sein de cette association, j'ai eu à occuper le poste de chargée de développement, sous la supervision de ma tutrice de stage Anne-Laure BENOIST. Mes missions étaient axées autour de la veille des appels à projets et de l'identification des opportunités de partenariat, en particulier avec les bailleurs sociaux.

En parallèle, j'étais également chargée de rédiger les dossiers de candidature aux appels à projets, d'apporter un appui aux autres pôles, notamment dans l'organisation des ateliers : communication, gestion des inscriptions, contact avec les familles et de jouer le rôle de référentes de sites lors des ateliers.

Ce stage m'a permis de comprendre les enjeux de développement partenarial, en particulier dans les quartiers prioritaires de la Ville où intervient l'association. J'ai eu l'occasion de constater comment les relations entre associations et bailleurs sociaux peuvent contribuer au développement des actions éducatives, mais aussi les difficultés qui freinent ces coopérations. C'est donc à travers ces constats que j'ai commencé à m'interroger sur les modalités de réussite de tels partenariats, leurs constructions, et leurs impacts sur l'accès à l'éducation non formelle.

Ainsi, ce mémoire a pour objectif de contribuer à la compréhension des mécanismes de partenariat que ce soient les conditions, les freins et les leviers dans l'action sociale et éducative au sein des quartiers prioritaires de la politique de la ville, en prenant comme terrain d'étude l'Atelier Amasco et les dynamiques collaboratives avec les bailleurs sociaux.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Introduction

L'égalité des chances est un principe fondamental qui soulève toujours aujourd'hui des problématiques, notamment dans les territoires les plus fragiles. Cette expression d'égalité des chances signifie que les enfants n'ont pas de chances équivalentes en matière de réussite sociale en raison du contexte dans lequel ils vivent. Selon le [Rapport 2023](#) de l'**Observatoire Nationale de la Politique de la Ville**, *“53% des enfants vivants dans les quartiers prioritaires de la politique de ville vivent sous le seuil de pauvreté, soit approximativement le double de la moyenne nationale qui est de 20%”*. Dans les QPV, les inégalités sociales, scolaires et territoriales ont un impact considérable sur l'avenir des enfants et de leurs familles. En particulier, les périodes de vacances scolaires augmentent les écarts d'apprentissage et de socialisation entre les enfants issus des milieux modestes ou précaires et ceux des milieux favorisés. Plusieurs études ont démontré que ces périodes creusent des inégalités scolaires. D'après une méta - analyse de [Cooper et al. \(1996\)](#), *jusqu'à trois à quatre mois de pertes d'apprentissage peuvent être constatés, affectant particulièrement les élèves les plus fragiles.*

C'est dans cette perspective que des associations éducatives comme **Les Ateliers Amasco** ont été créées afin d'œuvrer pour l'égalité des chances en proposant, durant les vacances scolaires, des ateliers ludiques et pédagogiques pour les enfants de 6 à 11 ans, principalement issus des quartiers prioritaires de la ville ou présentant des besoins éducatifs particuliers. Amasco est un projet associatif qui favorise la réussite scolaire et personnelle mais aussi l'accompagnement des familles. Les valeurs mises en œuvre dans ce projet sont : **inclusion - solidarité - coopération - engagement**. L'association propose des ateliers en utilisant une pédagogie active et positive basée sur le jeu et les expériences concrètes pendant les vacances scolaires.

Présente dans trois régions françaises (Île-de-France, Centre-Val de Loire, Auvergne-Rhône-Alpes), elle a débuté ses actions et développé le projet dans plusieurs communes avec le soutien de partenaires publics et privés.

Toutefois, malgré la pertinence de ses actions et la reconnaissance institutionnelle croissante (Agrément Académique de **Versailles** ; obtention du **Prix Tenzing** de l'égalité des chances), l'atelier Amasco, comme toute autre association, est confronté à des défis de financements et de pérennisation de ses activités. Les ressources des associations sont très diverses. Mais au fil des années ces ressources ont connu des baisses, plus particulièrement les subventions

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

publiques qui sont passées de 34 % en 2011 à 20 % en 2017 selon les travaux menés par Viviane TCHERNONOG¹ sur les évolutions et les transformations des financements publics des associations, plus particulièrement celle sur les résultats de l'enquête du *Paysage associatif français*. Alors qu'elles constituent un poids important dans les budgets associatifs, soit un tiers du montant total ([RAP connaissance associations 2010 122](#)). De plus, on note une montée croissante des commandes publiques d'un rythme annuel de 9 %. Cette transformation affecte le développement des associations dans la mise en place de leurs actions et comme l'a dit Viviane TCHERNONOG, *"la baisse des subventions entrave la capacité d'innovation des associations"*.

Ce qui amène les associations à diversifier leurs sources de financements et donc à construire des partenariats avec d'autres acteurs comme les bailleurs sociaux. Ces derniers sont considérés comme des acteurs clés du développement local et du lien social, en vertu de leurs obligations légales et de leurs pratiques ancrées dans les quartiers prioritaires comme l'illustre la loi SRU (2000) et plus récemment la loi Elan (2018). Ayant des engagements sociaux et bénéficiant d'abattements fiscaux conditionnés, ils sont amenés à soutenir des projets qui favorisent la cohésion sociale.

C'est ainsi que s'interroger sur les conditions et les modalités de développement de partenariats durables entre les associations, plus particulièrement Amasco et les bailleurs sociaux, devient primordiale afin de comprendre comment ces partenariats fonctionnent et d'y apporter des solutions durables bénéfiques à chaque acteur. Ces partenariats peuvent-ils répondre aux besoins d'ancrage territorial et de soutien financier de l'association, tout en permettant aux bailleurs de remplir leur mission sociale ? Quels sont les leviers mais aussi les freins à cette coopération ? Et comment certaines associations parviennent-elles à construire des partenariats solides avec ces acteurs institutionnels ?

Ce mémoire vise ainsi à analyser les dynamiques partenariales qui se construisent entre une association et les acteurs institutionnels particuliers que sont les bailleurs sociaux. Il s'agit de

¹ Viviane TCHERNONOG est économiste, chercheuse associée au Centre d'Économie de la Sorbonne (unité mixte de recherche Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – CNRS). Ses travaux de recherche portent sur l'analyse économique des associations.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

dégager les éléments structurants d'un partenariat efficace et durable, en identifiant les obstacles, les bonnes pratiques et les conditions favorables à une coopération renforcée.

En partant de là, la question de départ proposée dans ce travail sera,

Comment renforcer durablement la contribution des bailleurs sociaux au développement économique et social des associations éducatives dans les QPV ?

Le contenu des missions de stage a favorisé ce questionnement. Cette question de départ soulève plusieurs enjeux. Les associations fournissent des services dans des domaines essentiels au développement humain dont l'éducation. Si les bailleurs sociaux sont des acteurs de développement territorial et du renforcement du lien social, leurs mobilisations dans le cadre d'un partenariat soulèvent des interrogations. La question est de savoir comment mettre en place une coopération durable malgré les modes de fonctionnement, les contraintes et la complexité des natures juridiques.

Pour apporter une réponse concrète, ce travail de mémoire se basera sur les connaissances acquises, les apports trouvés dans la littérature d'une part et d'autre part, sur une méthodologie mixte combinant une enquête quantitative mais aussi qualitative.

Ainsi donc, la **première partie** posera le cadre conceptuel de la recherche. Elle reviendra à présenter la notion de partenariats et ses modalités, les sources de financement existantes dans le monde associatif ainsi que le rôle des bailleurs sociaux dans le développement territorial. Une **seconde partie** présentera le terrain d'études à travers d'une part son fonctionnement, sa mission et son organisation et d'autre part ses sources de financements et de partenariats. Les deux dernières parties (**troisième et quatrième**) présenteront la méthodologie et les outils de collecte, l'analyse des résultats issus des entretiens et questionnaires ainsi que des pistes d'actions concrètes pour améliorer les partenariats entre Amasco et les bailleurs.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE ET CONTEXTUEL

Ce premier chapitre présentera les notions de partenariats et les différentes sources de financements dans le monde associatif ainsi que le rôle des acteurs impliqués dans les dynamiques territoriales que sont les bailleurs sociaux et les enjeux de cohésion sociale et de développement local.

Section 1 : Les partenariats dans le champ social et éducatif

Face aux enjeux sociaux et éducatifs actuels, les partenariats sont devenus des leviers essentiels pour articuler les réponses portées par différents acteurs. Cette section a pour objectif en premier de définir la notion de partenariat, avant d'en explorer la typologie et les objectifs qui y sont associés. Elle mettra enfin l'accent sur les intérêts que présentent ces partenariats ainsi que les limites qu'ils peuvent rencontrer.

1. Définition, typologies et objectifs

La notion de partenariat prend de plus en plus d'ampleur dans la littérature de développement. Associée au **modèle social-démocrate** de gestion des rapports sociaux (Gill, 1989, P.13), la notion est réapparue dans les années 80 aussi bien dans le discours analytique que politique. Elle désignait un contrat social qui était établi entre les gouvernements, les entreprises, les syndicats, les pouvoirs locaux. Ces derniers ont pris au fur et à mesure un caractère institutionnel et même structurel. Ensuite, ces collaborations ont changé d'expression avec le temps. D'abord on parlait de consultation, après de concertation et maintenant de partenariat.

La notion de partenariat vient de la **tradition anglo-saxonne** : *partnership*, formé à partir du mot *partner*. Une littérature sur cette notion permet de se rendre compte de la diversité des formes que peut revêtir le partenariat. Dans ce contexte plusieurs auteurs ont essayé d'apporter des définitions tout en distinguant le partenariat d'autres modes de collaboration voisine.

Il a été défini en 1993 comme “ *le minimum d'action commune négociée visant à la résolution d'un programme reconnu commun*”. Dans la suite, Landy (1994, p.14), situe le partenariat sur une échelle à huit degrés qui va du plus informel au plus structuré : “*l'information mutuelle, la consultation, la coordination, la concertation, la coopération, le partenariat, la cogestion, la fusion*”. Dans son échelle, il place le partenariat au sixième degré sur huit. Pour lui, le

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

partenariat implique une entente contractuelle qui, si elle maintient l'intégrité de chacun des partenaires, définit et répartit les responsabilités et le rôle des uns et des autres dans la poursuite comme dans le partage des résultats attendus. Landry (1994, P.15) donne la définition suivante :

“Finalement, dans sa forme la plus accomplie et de façon générale, nous avançons que le partenariat résulte d'une entente entre des parties, qui, de façon volontaire et égalitaire, partagent un objectif commun et le réalisent en utilisant de façon convergente leurs ressources respectives.”

Henripin (1994, p.29) en formule une autre définition plus élaborée :

“Le partenariat est une relation équitable établie entre plusieurs parties ayant chacune sa mission propre en vue de travailler en étroite collaboration à la réalisation d'un objectif commun. Cela suppose une définition claire des rôles et des responsabilités des partenaires, le partage d'un minimum de valeurs communes sur lesquelles vont s'appuyer les actions et un bénéfice retiré par chacun des partenaires en contrepartie de ses contributions.”

Toutefois, le “Partenariat” a fait l'objet d'une définition officielle :

C'est une “coopération entre des personnes ou des institutions généralement différentes par leur nature et leurs activités. L'apport de contributions mutuelles différentes (financement, personnel...) permet de réaliser un projet commun.” Source : commission de terminologie et de néologie du domaine social, Ministère de l'emploi et de la solidarité.

Philippe Brachet, focalise la notion de partenariat sur la relation :

Le partenariat, c'est la relation entre plusieurs acteurs pour parvenir à un résultat commun : ils sont partenaires dans sa réalisation. Philippe Brachet, Partenariat et services publics, l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt, 2006, En ligne sur le site de l'ADBDP.

Dans le champ social, un partenariat se définit comme *une relation volontaire entre plusieurs entités (associations, institutions publiques, entreprises, etc.) qui décident de conjuguer leurs ressources, compétences et actions autour d'un objectif commun* (Axelrad et al., 2011). Il s'agit d'une forme de coopération qui dépasse la simple logique de financement ou de prestation de services, pour s'inscrire dans un contexte de co-construction des réponses sociales.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

La typologie des partenariats varie selon le degré d'engagement, la nature des acteurs impliqués et les objectifs poursuivis. De même qu'il existe une diversité de définitions sur la notion de partenariat, plusieurs auteurs ont abordé les types de partenariats existants.

Weber, 2002 ; Axelrad et al., 2011 distinguent trois types de partenariats : les partenariats stratégiques, les partenariats opérationnels et les partenariats symboliques.

Les **partenariats stratégiques** peuvent être définis comme une volonté de transformation à moyen ou à long terme, caractérisée par une vision partagée, une complémentarité des compétences, et souvent un engagement sur des enjeux structurels (éducation, santé, emploi, développement territorial). Dans ce cadre, les partenaires participent à la définition des objectifs, des moyens et des modes d'évaluation dans une démarche de co-construction. Ce type de partenariat suppose un niveau élevé de confiance et une gouvernance collaborative.

Selon **Michael Milgate**, un partenariat est véritablement stratégique lorsqu'il tente *“d'atteindre les trois objectifs suivants : fournir des ressources supplémentaires pour que les compétences fondamentales puissent donner lieu à un avantage concurrentiel durable à long terme; considérer l'organisation sur le long terme et la faire évoluer vers de nouveaux marchés, territoires ou technologies auxquels elle n'avait pas accès jusque-là et servir de point de départ pour obtenir des connaissances essentielles à la réussite commerciale future et impossible à obtenir autrement. “*

Mais on peut se poser la question de savoir si dans le contexte associatif les partenariats atteignent un tel niveau d'intégration stratégique ? En effet, les partenariats entre association et institution publique sont plus centrés sur des logiques opérationnelles. Elle ne s'inscrit pas dans une vision sur le long terme, ce qui crée un déséquilibre dans la nature des engagements.

Dans la suite de notre idée, on peut dire que le **partenariat opérationnel** est centré sur la mise en œuvre d'un projet ou d'une action spécifique à durée déterminée. Il peut porter sur l'organisation en commun d'un atelier, le support logistique ou la réalisation d'une activité ponctuelle. Bien qu'ils aient un objectif commun, on note moins d'investissement stratégique et la majorité des actions est laissée à la charge de l'un des acteurs qui est généralement l'association.

Le **partenariat symbolique**, quant à lui, repose principalement sur la visibilité mutuelle et la reconnaissance institutionnelle. Il s'agit souvent d'un partenariat qui est mise en œuvre dans le

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

cadre d'une communication ou de soutien indirect. Dans ce cas, la collaboration permet aux deux parties de se prévaloir d'un lien.

D'un autre côté, le partenariat peut être *horizontal* ou *vertical*.

Julien Damon², insiste sur le fait qu'il n'y a pas "un" partenariat mais plusieurs :

“Cette déclinaison plurielle du partenariat est même infinie. Ses formes vont de la simple information ponctuelle à la fusion institutionnelle. De la réunion légale à la coopération spontanée, les politiques et pratiques partenariales sont diversement encadrées. Avec le partenariat, des acteurs, dotés de pouvoirs variables, interviennent ensemble pour se consulter, pour décider, voire pour exécuter ensemble un projet, sur une échelle qui va de l'arrangement officieux à l'acte de droit public, avec sanctions à la clé”

Il affirme qu'à côté des partenaires "*sociaux*" traditionnels (syndicats, et organisations patronales) il y a de plus en plus d'associés d'autres partenaires dans le cadre de la décentralisation (ville, département, régions, associations, entreprises). Des "*coopérations horizontales*" se font à l'échelle des territoires ce qui peut laisser penser à un développement de la démocratie.

Le partenariat étant donc multiple, Julien a donc mis en place une méthode définie autour d'une "étoile de partenariat"

“Avec le partenariat, des acteurs, dotés de pouvoirs variables, interviennent ensemble, pour se consulter, pour décider, voire pour exécuter ensemble un projet. On propose une « étoile du partenariat » rassemblant, à travers ses différentes branches, des couples d'oppositions entre diverses formes de partenariat » (...) (Les axes et les branches) permettent la distribution et la comparaison des différents partenariats. Ils n'opposent pas véritablement des types « purs » de coopération”

² Julien Damon est Professeur associé à Sciences Politique, ancien Rapporteur général du Grenelle de l'insertion, ancien chef du département « Questions sociales » au Centre d'analyse stratégique, membre du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, membre du Conseil scientifique de la Mission de recherche « Droit et Justice » (2010)

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

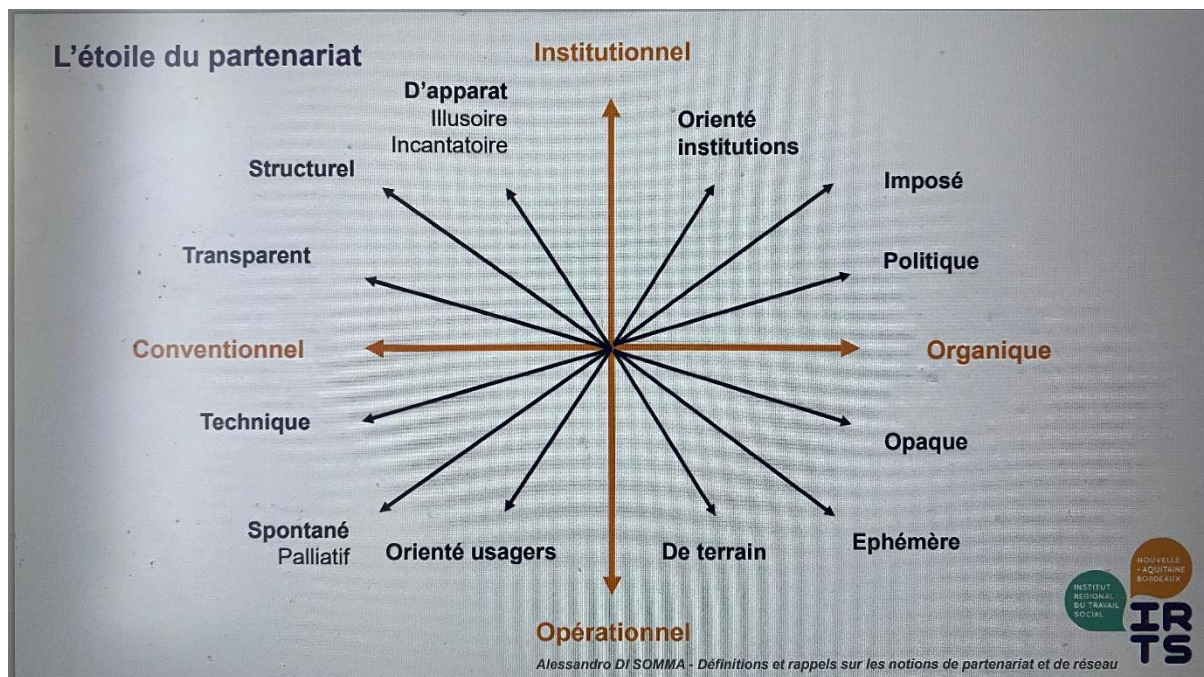


Figure 1 : Schéma représentant l'étoile du partenariat définie par Julien Damon (Article de revue sur la Protection Sociale et la lutte contre l'exclusion. Regards critiques sur le "partenariat" par Julien Damon, P91)

De cette figure, ce que l'on peut retenir est qu'il y a plusieurs situations possibles de partenariat. Et pour chaque situation, il faut repérer le cadre institutionnel, et en fonction de ce que l'on observe et de la place occupée, les différentes formes qu'un partenariat peut avoir pour ne pas oublier une partie du partenariat réalisé, au-delà de celui observé dans un instant donné.

Le partenariat doit répondre à un objectif de coopération qui s'appuie sur un cadre spécifique, un concept de projet et un enjeu de multiplicité. Dans le domaine éducatif, les partenariats ont pour objectif de renforcer l'égalité des chances, la lutte contre le décrochage scolaire ou le soutien des familles dans leur rôle éducatif, notamment dans les territoires en difficulté (Becquet, 2013).

Dans le contexte de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), les objectifs des partenariats prennent une dimension spécifique. Ils s'orientent vers la création de valeur sociale, l'inclusion, la justice sociale et l'innovation sociale. L'enjeu est de favoriser une gouvernance partagée et un ancrage territorial fort, en lien avec les besoins des populations concernées (Laville, 2010). L'ESS met ainsi l'accent sur la complémentarité des missions, la reconnaissance mutuelle des acteurs et l'expérimentation de nouveaux modèles de coopération.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Par ailleurs, Daniel Béhar³ pose la question du territoire pour le partenariat. Selon lui, le partenariat doit “*s’inscrire à la bonne échelle*”.

« Si le partenariat constitue depuis une quinzaine d’années l’horizon obligé pour la mise en œuvre des politiques publiques territoriales, cette exigence est maintenant redoublée : ce partenariat doit s’inscrire à la bonne échelle. Il y aurait un « optimum territorial » pour le partenariat ». Cette injonction repose sur deux fondements. Il s’agit en premier lieu de déterminer le meilleur « niveau géographique » qui permette de « globaliser » l’action publique, de mettre en cohérence ses différentes facettes sectorielles, et notamment d’articuler efficacement les politiques traitant du développement et celles relatives à la solidarité. Par contre coup, cette bonne échelle pour le partenariat doit produire un second résultat : simplifier le partenariat lui-même, mettre un terme à la démultiplication à l’infini des scènes et des niveaux de partenariat ». « Partenariat et territoire : une nouvelle donne », Daniel Béhar Informations Sociales, n°95, 2001, p.28-35, En ligne sur la Coopérative Acadie

Il distingue par-là trois types de territoires structurants pour les dispositifs partenariaux : les collectivités territoriales ; les services publics ; les agents économiques, ménages et entreprises qui représentent respectivement les **territoires politiques**, les **territoires administratifs** et les **territoires pertinents**.

L’enjeu des dispositifs partenariaux consiste à mettre la lumière sur ses différents types de territoires.

2. Intérêt et limites des partenariats

Les partenariats présentent plusieurs intérêts. Nous avons la mutualisation des ressources, le renforcement de la légitimité des actions, la meilleure connaissance des publics, l’accès facile à certains territoires. Toutefois, il comporte un certain nombre de limites. Parmi celles-ci, on note les rapports de pouvoirs déséquilibrés, le manque de clarté des responsabilités, la dépendance financière vis-à-vis de certains acteurs, ou encore la difficulté à évaluer l’impact réel des collaborations (Bacqué et Sintomer, 2011).

Cependant, si le partenariat a toujours été considéré comme un rapport bénéfique et égalitaire, certaines littératures mettent en exergue des relations de pouvoirs asymétriques entre les associations et les institutions. En effet, dans la réalité, les associations font face à des situations de concurrence pour obtenir des financements ou sont obligées d’adapter leurs actions à des projets déjà définis au préalable par les financeurs. (Bacqué et Mechmmache, 2013 ; Laville,

³ Daniel Béhar est Géographe, professeur associé à l’Institut d’Urbanisme de Paris - Université Paris XII Val de Marne, Maître de conférences à l’Ecole des Ponts - Paris Tech et Directeur de la coopérative ACADIE.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

2010) Les appels à projets, les conventions pluriannuelles (CPO) et les exigences de rapport augmentent cette pression sur eux. Cette situation transforme les logiques de partenariats en un outils de pilotage des politiques sociales (Eme et Laval, 2013) où la coopération devient un levier d'adaptation aux priorités des financeurs au détriment de l'autonomie des acteurs sur le terrain.

Dès lors, ils nécessitent qu'un cadrage clair et des modalités de coopération soient adaptées pour éviter les malentendus ou les effets d'instrumentalisation. Pour aller dans le même sens, Maxime Calvet et Jean – Jacques Valentin, en parlant du partenariat dans un dispositif d'expert régional affirment que :

« Pour travailler efficacement ensemble, il faut se connaître, autrement dit savoir ce que l'on peut attendre de tel ou tel partenaire : souvent les attentes démesurées que l'on a envers l'autre et la tendance ordinaire à instrumentaliser celui-ci à partir précisément de nos attentes, constituent un obstacle majeur au partenariat. Il faut pouvoir ainsi accepter que l'autre prenne le relais par rapport à tel enfant ou tel adolescent que l'on a suivi mais à sa façon (et non à la nôtre). Evidence certes, mais qui sur le terrain parfois ne va pas de soi. Pour se connaître il faut d'une part disposer d'éléments objectifs sur la réalité de l'autre et d'autre part pouvoir le rencontrer pour échanger avec lui (hors contexte de crise) ». « Le partenariat... articulation ou coordination entre les professionnels ? Un exemple : le DERPAD », Maxime Calvet, Jean-Jacques Valentin, Vie sociale, n°1/2010, p. 106, sommaire de la revue en ligne

Il revient ainsi sur ce qui a été précédemment dit, que le partenariat nécessite la connaissance de l'autre, de ses actions et de ses objectifs. Il faut aussi y accorder des temps de rencontres et d'échanges.

Une autre limite très importante à mettre en évidence est que le partenariat est une notion trompeuse. Dans le langage institutionnel, cette notion est utilisée comme une coopération équilibrée et réciproque entre deux acteurs. Alors que dans la réalité, on remarque un certain nombre de déséquilibres due à la différence de natures. Les associations ont principalement des objectifs sociaux, éducatifs et territoriaux alors que les bailleurs ont des contraintes budgétaires, institutionnelles et juridiques. Ce qui explique le fait que les bailleurs fixent souvent les cadres d'actions et les critères d'évaluations et que les associations doivent adapter leurs projets à leurs attentes.

Ainsi, la notion de partenariat est perçue comme illusoire dans le sens où l'un des acteurs est en position de domination.

Section 2 : Sources de financements dans le monde associatif

“*On vit de son chiffre d'affaires et on meurt de sa trésorerie.*” Cette citation d'un dirigeant de l'ESS pourrait résumer à elle seule la sensible question du financement qui préoccupe un grand nombre d'acteurs associatifs.

Une [association loi 1901](#), malgré son caractère à but non lucratif, a besoin de ressources financières pour pouvoir développer ses actions et fonctionner.

Cette section va essayer d'aborder dans un premier temps les principales sources de financements actuels mobilisables par les associations œuvrant dans le domaine de l'ESS et aussi l'évolution de ces financements.

Les sources de financement d'une association sont diverses et variées. On distingue les financements privés, les financements publics, le mécénat, les appels à projets et les ressources économiques propres. Les cotisations, les dons, les recettes d'activités et les subventions publiques sont les principales sources de financement des associations. Cependant, il y en a d'autres qui ont aussi un poids considérable à ne pas négliger.

1. Financements privés

Les financements privés se composent des dons de particuliers, des cotisations des adhérents, des contributions des usagers (dans une logique de participation solidaire), ou encore les partenariats avec des entreprises.

Les [dons](#) consistent en une remise de biens corporels, ou incorporels, des biens immeubles qui devront faire l'objet d'un acte notarié de l'établissement. De plus, une association peut recueillir des dons manuels ponctuels à travers des campagnes ou des dons en lignes. On distingue plusieurs formes de dons : campagne de mailing à travers la poste, campagne d'e-mailing, collecte dans les espaces publics, création de formulaire de dons en ligne.

Les [cotisations](#) sont des sommes d'argent que l'association perçoit comme des contributions financières que les membres d'une association versent pour assurer son bon fonctionnement et participer à la vie et gestion associative. Elle est possible si les statuts le prévoient et peut être mensuelle ou annuelle.

2. Mécénat

Le mécénat est encadré et valorisé par un dispositif fiscal, dont [Admical](#) est à l'origine et dont s'inspirent aujourd'hui de nombreux pays. Le texte de référence est la loi du 1er Août 2003

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite **Loi Aillagon**. Elle permet aux entreprises et aux particuliers de déduire respectivement 60% et 66% de leurs dépenses de mécénat de leurs impôts, sous certaines conditions. ([Qu'est-ce que le mécénat ? | Admical, l'expert du mécénat d'entreprise](#))

Le mécénat désigne l'appui matériel (argent ou biens) ou humain (savoirs-faires et expériences) mis à disposition d'une association par une entreprise ou un particulier. Sans contrepartie, il permet de supporter une œuvre d'intérêt général (philanthropique, éducative, culturelle, sportive...). Il s'apparente à un don.

Pour les mécènes, cela représente un outil de management, un vecteur, une preuve de la **Responsabilité Sociétale des Entreprises**. C'est une manière pour eux de prouver leurs actions. *“Être mécène aujourd'hui, pour une entreprise ou un entrepreneur, c'est faire le choix de l'audace pour susciter une transformation en profondeur de la société, décider d'entraîner dans une dynamique porteuse de sens et d'avenir les personnes qui l'entourent ; c'est s'engager dans une démarche qui crée de la valeur pour le mécène tout en contribuant à l'intérêt général.”* [François Debiesse, président d'Admical](#).

La forme de mécénat la plus connue est celle des compétences. Il consiste pour une entreprise à mettre à disposition un salarié volontaire sur son temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général. Cette mise à disposition concerne des missions ponctuelles, faire appel à ses compétences et répondre aux besoins réels de l'association bénéficiaire. On distingue trois formes de mécénat de compétences : la prestation de service, le prêt de main d'œuvre et la journée de solidarité.

3. Financements publics

La notion de financement public est très souvent associée aux finances provenant d'une collectivité publique : subvention publique, rémunération pour services rendus, prix de journée... Selon [J-L. Langlais](#), les ressources des associations proviennent à **51%** de financements publics.

Les financements publics peuvent prendre la forme de subvention de fonctionnement, de subventions d'investissement, ou de financements sur projets, souvent encadrés par des conventions d'objectifs. [L'article 9-1 dans la loi n°2000-321 du 12 avril 2000](#) relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations définit juridiquement les subventions.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

«Constituent des subventions, au sens de la présente loi, les contributions facultatives de toute nature, valorisées dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités administratives et les organismes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire. Ces actions, projets ou activités sont initiés, définis et mis en œuvre par les organismes de droit privé bénéficiaires. » « Ces contributions ne peuvent constituer la rémunération de prestations individualisées répondant aux besoins des autorités ou organismes qui les accordent. »

En effet, les subventions permettent de financer des projets d'intérêt général et regroupent les aides de toutes natures octroyées par l'Etat, les collectivités territoriales et les institutions publiques administratives.

Avant 2015, il n'existait pas une définition juridique précise de la subvention. La jurisprudence avait dégagé trois critères justifiant le recours à celle-ci : L'initiative du projet ne doit pas appartenir à la collectivité publique, la subvention doit être versée sans contrepartie directe ou équivalente, la subvention doit garder un caractère discrétionnaire. Dans le cas où ses critères ne sont pas respectés, le juge pourrait requalifier la subvention et exiger le respect des règles du marché public. De même, si l'administration se montrait très directive, autrement dit qu'elle définissait non seulement le but à atteindre mais aussi les moyens employés dans le cadre de sa politique contractuelle ; on allait être dans le cas d'une gestion de fait. Les fonds attribués relèvent du domaine public uniquement si l'association bénéficiaire dispose d'une réelle autonomie.

De nos jours, pour recevoir ces aides et subventions publiques, une association doit remplir plusieurs conditions :

- Être une association déclarée en préfecture,
- Faire l'objet d'une immatriculation au répertoire Sirene,
- Accomplir une action ou un projet d'investissement ou contribuer au développement d'activités ou au financement global de son activité.

4. Appels à projets et ressources économiques propres

L'appel à projets est un dispositif par lequel une personne publique ou une personne parapublique « invite » des tiers à présenter des projets qui sont susceptibles de répondre à des objectifs généraux dans des secteurs stratégiques pour cette personne publique :

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

réindustrialisation des territoires, rénovation énergétique, développement durable, modernisation du secteur de la santé... (Qu'est-ce qu'un appel à projets ? Définition et Exemples en 4 points)

Les appels à projets constituent un mode de financement compétitif. Pour y répondre, il faut prendre connaissance du cahier des charges défini par l'organisme qui détaille en fait les objectifs et les attendus, les modalités de présentation ainsi que les critères de sélection. Ensuite, le projet présenté doit répondre aux attentes de l'organisme et doit être soumis dans les délais prévus.

La contrepartie de l'appel à projets consiste généralement au versement d'une subvention, d'une aide.

Les ressources propres quant à elles constituent les revenus générés par les activités menées par l'association. Il peut s'agir de prestations de services, de ventes de biens.

Section 3 : Les Bailleurs Sociaux comme acteur du lien social et de l'accompagnement des familles

Les bailleurs sociaux occupent une place stratégique dans les actions de soutien aux populations fragiles, notamment dans les quartiers prioritaires. Au-delà de leur rôle traditionnel, ils sont aujourd'hui amenés à jouer un rôle très important dans la régulation sociale des territoires. Cette évolution s'inscrit dans un contexte où les enjeux de mixité, d'accompagnement des familles nécessitent des approches transversales et partenariales. Il est donc judicieux de s'interroger sur les missions actuelles des bailleurs sociaux, les dispositions juridiques qui encadrent leur action ainsi que leur contribution concrète au renforcement du lien social, en relation avec les acteurs associatifs.

1. Définition et missions des bailleurs

Un bailleur désigne une personne physique ou morale (banque, mutuelle, compagnie d'assurance), généralement propriétaire d'un bien immobilier et qui met celui-ci en location.

Les bailleurs sociaux jouent un rôle central dans la politique du logement en France, mais leur mission dépasse largement la simple gestion locative. Conformément à [l'article 1A11 et suivants](#) du **Code de la Construction et de l'habitation (CCH)**, sont considérés comme bailleurs sociaux, les organismes HLM, les sociétés d'économie mixte agréées, des structures spécifiques comme la Société Sainte Barbe (CDC Habitat), l'Association Foncière Logement, ou encore les organismes agréés exerçant des activités de maîtrise d'ouvrage. Leur activité

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

s'étend de la construction, l'acquisition et la rénovation de logements à la gestion locative quotidienne (administration, travaux, entretien, recueil des doléances des locataires, etc), en passant par l'attribution des logements et l'accompagnement social des locataires (ANIL,2022). Bien que relevant d'un cadre parapublic ou semi-public, ils peuvent avoir des statuts juridiques variés (associatifs, coopératifs, publics ou semi-privés), ce qui rend leur gouvernance beaucoup plus complexe et hybride (Epstein, 2013).

En dehors de cette mission technique, les bailleurs sociaux sont appelés à contribuer au développement territorial et au lien social, notamment à travers la Gestion Urbaine et Sociale de Proximité (GUSP) et les actions de Développement Social Urbain (DSU) (Bon, 2017 ; Driant, 2019). Ainsi, elle contribue à un développement équilibré et durable des territoires en répondant à leurs besoins et à celui des populations fragiles.

Dans la réalisation de leurs missions, ils collaborent avec plusieurs associations relevant de leurs domaines d'actions afin de mettre en place des projets pour le développement du territoire et plus spécifiquement de leurs locataires.

En ce sens, ils sont des leviers essentiels du développement urbain durable et de la mixité sociale (Epstein, 2013 ; Driant, 2019). Ce développement est partie prenante des pratiques des bailleurs depuis quelques années.

2. Cadre Juridique

En France, le logement social est le logement destiné, par suite d'une initiative publique ou privée, à des personnes précaires qui rencontrent des difficultés à se loger. Il concerne à la fois la construction des logements, l'occupation et la gestion de ce patrimoine.

La politique du logement social remonte à la loi du 13 avril 1850 sur l'assainissement des logements insalubres. C'est en effet la première intervention publique significative de traitement d'habitats populaires des villes, dont les conditions avaient été jugées responsables de l'épidémie de choléra de 1832 et ses 18600 victimes à Paris. Dès la fin du XIXe siècle, la question du logement populaire a été un enjeu social et politique majeur. Cependant, au cours de la révolution industrielle, c'est à l'initiative privée que revient l'essentiel de la production de logements destinés aux ouvriers. Comme exemple nous avons la maison ouvrière de la rue de Rochechouart, les pavillons de l'avenue de Daumesnil, le familistère de Guise, le village de Noisiel et les lotissements de Mulhouse qui reposent sur des modèles de sociétés très divers, mais pour lesquels le point commun est l'initiative patronale.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Entre 1885 et 1894, les premières sociétés immobilières à vocation sociale, qui se réunissent en congrès à Paris en marge de l'Exposition Universelle de 1889, sous l'appellation "*d'habitations à bon marché*" (HBM) sont créées. C'est à travers cette initiative que les fondements institutionnels vont désormais être posés. Les députés Jules Siegfried et Georges Picot font voter, le 30 novembre 1894 une première loi en faveur des HBM "*en vue de les louer ou les vendre*", qui sera nommée sous le nom de "*loi Siegfried*" et sera principalement destinée à favoriser l'accession à la propriété des salariés. Elle marque le début d'une activité législative sur l'habitation à bon marché, qui conduit à trois autres lois : la loi Strauss du 12 avril 1906, la loi Ribot du 29 août 1908 et surtout la loi Bonnevey du 23 décembre 1912 qui complète le dispositif en autorisant les communes et les départements à créer des "*offices publics d'HBM*".

Ensuite la loi Loucheur de 1928, va permettre à l'Etat d'engager une politique structurée de construction de logements à loyers modérés. Cette politique se consolide après la seconde guerre mondiale, dans un contexte de pénurie de logements, avec la création massive d'*Habitations à Loyer Modéré* (HLM). C'est sur cette même période que des offices publics d'HBM furent construites.

A partir des années 2000, le logement social est de plus en plus considéré comme un outil de mixité sociale et de cohésion territoriale. La loi SRU (Solidarité et Renouvellement Urbain) de 2000 impose un seuil minimal de logements sociaux dans les communes et garantit la dimension sociale de l'action des bailleurs. Ce changement se renforce par la loi ELAN (Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique) du 23 novembre 2018 qui modernise la gestion des logements HLM.

L'article L. 422 –1 du CCH reconnaît la responsabilité des bailleurs sociaux dans la promotion de la mixité sociale, la lutte contre la ségrégation spatiale et le renforcement du vivre ensemble. Ils peuvent bénéficier d'un abattement de 30% sur la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) pour leurs logements situés en Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville (QPV) à condition de s'engager dans au moins trois des huit axes définis dans le contrat de ville, dont le développement du lien social, l'accès à la culture et à l'éducation (ANCT, 2020). Dans ce cadre, certains bailleurs aménagent des espaces communs, comme des salles d'animation, utilisées pour accueillir des associations locales, organiser des ateliers éducatifs ou développer la vie de quartier (Dupuy, 2020).

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Ces dispositifs montrent que la mission des bailleurs ne se limite pas à l'habitat, mais inclut l'accompagnement des familles et le renforcement du tissu associatif local (ANRU, 2021).

3. Entre participation et co-construction locale

Les bailleurs sociaux jouent un rôle essentiel dans l'animation territoriale à travers leurs services de Développement Social et Urbain (DSU), de Gestion Urbaine et Sociale de Proximité (GUSP), et d'accompagnement des locataires. Ces services permettent d'initier des partenariats avec les acteurs locaux, notamment les associations qui interviennent dans les domaines du soutien aux familles, de l'éducation ou de la parentalité. Dans ce cadre, ils participent à la co-construction de réponses sociales, bien qu'ils soient confrontés à des difficultés comme le manque de ressources humaines, les difficultés à mesurer les impacts des actions sociales, les tensions entre logique de gestion immobilière et logique d'intervention sociale (Gobillon et Selod, 2018 ; Bon, 2017). Malgré ces limites, ils apparaissent comme acteurs du lien social, capables de contribuer à des dynamiques locales plus inclusives (Lévitais, 2005).

Section 4 : Développement territorial et cohésion sociale : définition et enjeux

Dans cette dernière section du chapitre I, nous allons aborder comment les notions de développement territorial et de cohésion sociale s'articulent autour de la mobilisation des ressources locales. Mais avant tout il faudra les comprendre et connaître leurs histoires.

1. Développement territorial : Définition et Approche

Le territoire est un espace vécu où les individus ou des groupes interagissent et socialisent. C'est aussi un lieu de manifestation des rapports sociaux, comme organisation sociale, juridique et politique. Selon Marcel Roncayolo (2001,183), *tout territoire circonscrit une "zone de compétence" juridictionnelle et politique, "par exemple de dispositions légales et de règles qui s'appliquent aux habitants et auxquelles des privilèges d'exterritorialité permettent d'échapper"*. D'un autre côté Bruno Palier (2002) a défini le *"territoire comme un indicateur des évolutions de l'intervention des politiques sociales en France"*.

Dans les années 80, on ne considérait plus le territoire comme un lieu de vie et de réception de prestation mais plutôt comme un objet d'intervention. Le développement territorial se voit donc imposé comme un moyen de renforcer l'action publique par les politiques de la ville. Cela devient ainsi un moyen de combler les défaillances constatées.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

L'intervention croissante de l'Etat au niveau local se définit comme étant une territorialisation des politiques publiques. Le développement territorial est alors le lieu d'inscription de politiques de contractualisation entre l'Etat et les Régions à travers des contrats de plan, de politiques de la ville, de contrats d'agglomération. (Voynet, 1999) C'est aussi un processus global d'amélioration des conditions économiques, sociales et environnementales à l'échelle locale, mobilisant l'ensemble des ressources d'un territoire. Ce processus implique une approche intégrée qui prend en compte des spécificités locales, où tous les acteurs que ce soit public, ou privé ou même les citoyens collaborent. (Pecqueur, 2000)

Quatre lois structurent cette territorialisation. Il s'agit de :

- La loi Pasqua de février 1995 d'orientation relative à l'aménagement et au développement du territoire, sur les schémas régionaux et les Pays.
- La loi Voynet de juin 1999 relative à l'aménagement et au développement du territoire, corrige la précédente. Elle vise une politique de développement local organisée de la contractualisation et de la construction intercommunale.
- La loi Chevènement de juillet 1999, qui concerne le renforcement et la simplification de la coopération intercommunale. Elle est à la communauté d'agglomération ce que la loi Voynet est aux Pays, en matière d'intercommunalité, de communauté d'agglomération et d'EPCI.
- Enfin, la loi SRU de décembre 2000, qui rend les règles urbaines plus démocratiques.

Le développement territorial englobe plusieurs dimensions que ce soit économique, sociale et environnementale. Au niveau économique, il s'agit de dynamiser l'économie locale en favorisant la création d'emplois, le développement d'entreprises ; au niveau social, c'est plus pour renforcer la cohésion sociale, réduire les inégalités et améliorer la qualité de vie des habitants. Et enfin au niveau environnemental, il prend en compte la durabilité des ressources, la préservation de l'environnement et la lutte contre le changement climatique.

Il soulève plusieurs enjeux majeurs qui doivent être pris en considération pour garantir un avenir durable et équilibré, dont l'un des principaux est la réduction des inégalités sur les territoires. Ces inégalités se manifestent à travers le manque d'infrastructures ; l'accès limité des populations marginalisées aux services de santé, d'éducation ; l'exposition de certaines régions à des risques naturels, à la pollution. Pour réduire ces inégalités, des politiques

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

publiques ciblées sont mises en place pour favoriser l'accès aux ressources et services essentiels.

Cette approche territorialisée du développement permet de prendre en compte les dynamiques sociales locales, les inégalités et de co-construire des réponses adaptées aux enjeux du territoire.

2. Cohésion sociale et politique de la ville

La cohésion sociale peut être définie comme la capacité d'une société à assurer le bien-être de tous ses membres, à réduire les inégalités et à maintenir la solidarité entre les individus. Elle repose sur l'équité, la justice sociale et l'accès de chacun aux droits fondamentaux. (Jenson,1998) Elle fait partie de l'un des piliers du contrat de ville ayant pour objectif de favoriser le lien social en portant soutien aux associations culturelles et sportives.

Dans le cadre des politiques publiques visant à renforcer la cohésion sociale, la politique de la ville occupe une place centrale. Elle constitue une politique de solidarité nationale et locale à destination des QPV, définis par un écart important de développement économique et social avec le reste de l'agglomération. Institués par la loi du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, ces territoires bénéficient d'interventions renforcées par l'Etat et les collectivités. Le contrat de ville constitue le cadre unique d'action pour ces territoires. Cette politique se fonde sur la logique de co-construction en mobilisant une diversité d'acteurs que ce soit le public, les associations ou les bailleurs sociaux afin d'apporter des réponses adaptées aux besoins spécifiques des habitants.

3. Economie Sociale et Solidaire comme acteur du développement local

L'Economie Sociale et Solidaire constitue un levier essentiel du développement territorial et de la cohésion sociale. A travers des structures comme les fondations, les associations, les coopératives ou les mutuelles, elle répond à des besoins sociaux. Cette réponse n'est possible qu'à travers la mise en place de projets dans plusieurs domaines. Elle repose sur des principes de solidarité, de gouvernance démocratique et d'ancrage territorial. Dans ce contexte, l'ESS contribue au renforcement du lien social et favorise l'implication des habitants dans la vie de leur quartier (Laville,2010 ; Eme et Laville, 1994).

A travers ce chapitre, nous avons posé les fondements théoriques et institutionnels de l'étude. Cette réflexion théorique ouvre la voie à l'étude de cas de l'Atelier Amasco.

Avant toute chose, une clarification de quelques concepts s'avère nécessaire.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Politique de la ville

La politique de la ville est une politique de cohésion urbaine et de solidarité, nationale et locale, envers les quartiers défavorisés et leurs habitants. Elle se déploie sur des territoires infra-urbains appelés « quartiers prioritaires de la politique de la ville », caractérisés par un écart de développement économique et social important avec le reste des agglomérations dans lesquelles ils sont situés. ([Définition - Politique de la ville | Insee](#))

Autrement dit c'est une politique mise en place au sein des milieux précaires afin de contribuer à leur développement que ce soit social ou économique.

Contrat de ville

Le contrat de ville constitue le contrat unique de référence de la politique de la ville et des politiques menées en faveur des quartiers prioritaires de l'ensemble des partenaires signataires. Il repose sur 3 piliers d'intervention : Le [pilier cohésion sociale](#) vise à réduire la pauvreté et à encourager l'égalité des chances, en favorisant l'accès aux loisirs, aux droits et aux services, la réussite éducative, la participation des habitants et la promotion de la citoyenneté; le [pilier cadre de vie et le renouvellement urbain](#) vise à améliorer de façon significative la vie quotidienne : implication des habitants dans la gestion de l'espace urbain, sensibilisation aux actions éco-responsables, mise en œuvre de la Gestion Urbaine de Proximité (GUP) et le [pilier développement économique et emploi](#) vise à réduire les écarts de taux d'emploi entre les territoires prioritaires et l'agglomération de référence. Il s'agit notamment d'accompagner le développement économique des quartiers, de renforcer l'accès à l'emploi et à la formation des habitants de restructurer les espaces commerciaux et artisanaux. ([Les contrats de ville: définition - Publics en quartier prioritaire de la ville - Accès à l'emploi - Travail, Emploi, Économie - Actions de l'État - Les services de l'État dans le Var](#)) Au niveau local, 435 contrats de ville formalisent le cadre partenarial.

Quartier Prioritaire de la ville

Les quartiers prioritaires de la politique de la ville sont des territoires d'intervention de l'État et des collectivités territoriales définies par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014 dans l'objectif commun de réduire les écarts de développement

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

entre les quartiers défavorisés et leurs unités urbaines. (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques)

Les QPV sont surreprésentés en Île-de-France (Coher et Potin-Finette, 2024). On note 272 QPV soit 21 % des QPV de France Métropolitaine 1 570 338 habitants en QPV, soit 12,9 % de la population régionale selon la carte et les données de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires.

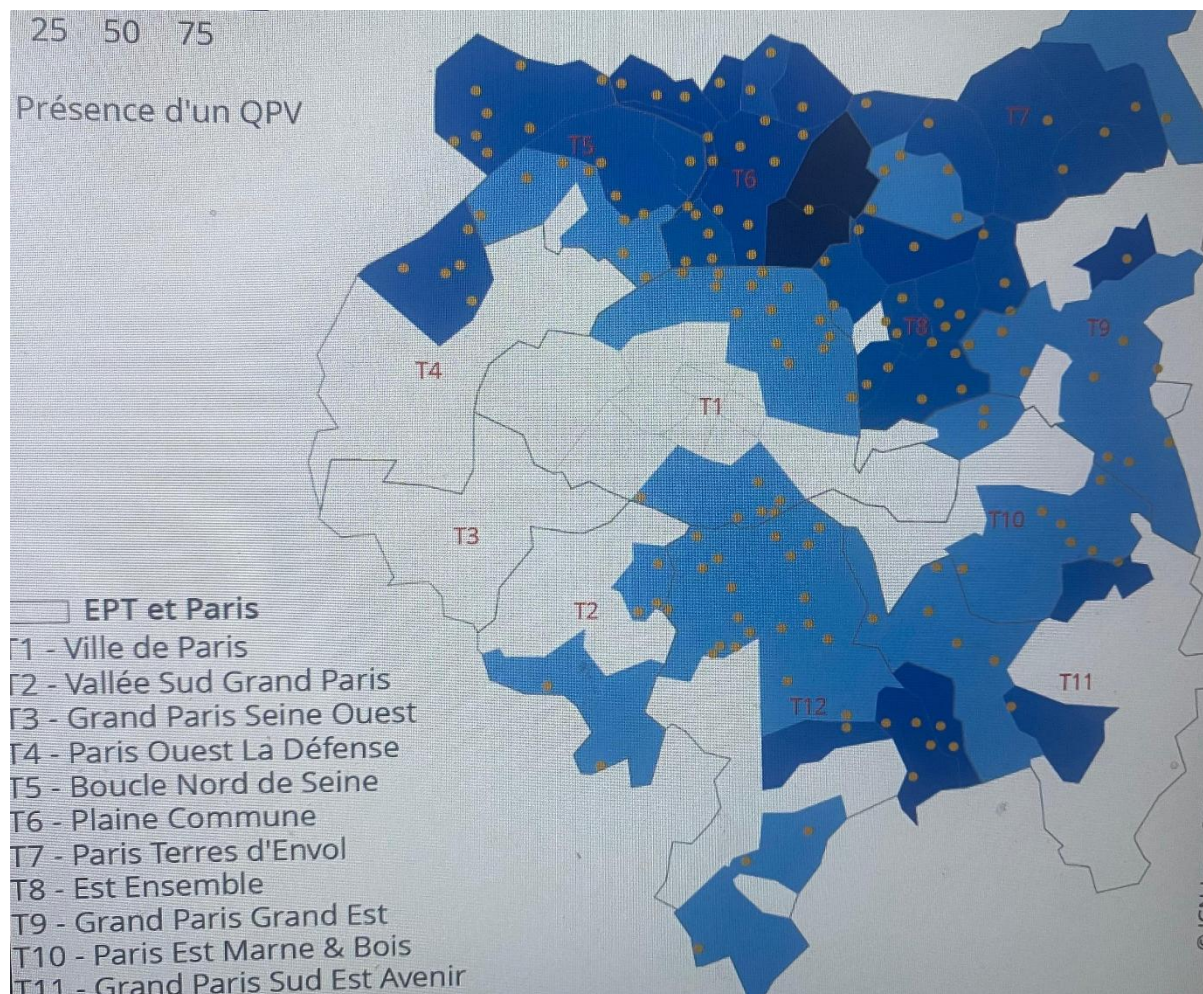


Figure 2 : Illustration des QPV en Île-de-France

CHAPITRE II : PRÉSENTATION DE L'ATELIER AMASCO

Ce chapitre aura pour objectif de présenter d'une part, les origines et les objectifs des Ateliers Amasco, mais aussi son fonctionnement et son organisation. Et d'autre part, les stratégies de financement mis en place et les acteurs avec qui ils sont en perpétuel partenariat.

Section 1 : Historique, missions, fonctionnement et organisation

Cette section est consacrée à la présentation en détail de l'association en passant par sa genèse jusqu'à son fonctionnement et organisation interne dans le but de comprendre comment s'inscrivent ses actions.

1. Historique

Les vacances peuvent être source de perte d'apprentissage jusqu'à trois ou quatre mois, particulièrement chez les enfants issus des milieux défavorisés ou ayant des fragilités. Ce constat montre que cette période, loin d'être neutre, constitue un temps inégalitaire qui contribue à faire perdre une partie des acquis scolaires à de nombreux enfants. C'est ce que Harris Cooper et al., ont essayé de démontrer à travers leurs études "*The Effets of Summer Vacation on Achievement Test Scores : A Narrative and Meta-Analytcs Review, Review of Educational Resarch, Vol.66,1996.*"

C'est donc pour apporter des réponses à ces enjeux que l'Atelier Amasco a été fondé en 2018. Elle s'implante progressivement dans plusieurs régions, notamment en Île-de-France, Grand Est, Centre-Val de Loire et Auvergne-Rhône-Alpes. Elle compte aujourd'hui huit départements et plus de trente villes en France mais ne couvre que trois régions en raison de la fermeture au sein de la région Grand Est en septembre 2023. Cette fermeture est due à des problèmes financiers liés à l'implantation et à l'organisation très chères et un bilan négatif.

Son siège social est situé en Île-de-France, à Montrouge, dans les locaux de la Croix rouge française. Ces actions couvrent cinq départements (Seine-et-Marne ; Paris ; Essonne ; Hauts-de-Seine ; Seine-Saint-Denis) et quatorze villes. Elle est présente plus particulièrement dans les quartiers prioritaires de la ville en dehors de Fontenay-aux-Roses.

Association Loi 1901 à but non lucratif, elle œuvre en faveur de l'égalité des chances en proposant, pendant les vacances scolaires, une semaine d'activités éducatives et ludiques pour

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

les enfants de 6 à 11 ans, issus de milieux populaires ou en situation de vulnérabilité. Parmi eux, près de 80% sont issus de milieux sociaux défavorisés et 20% présentent des besoins éducatifs particuliers.

L'objectif de l'association est de permettre à tous les enfants, quel que soit leur milieu ou leur besoin, d'accéder à une éducation de qualité, à des activités culturelles et à des opportunités d'épanouissement. C'est aussi de lutter contre le désintérêt scolaire, le manque de confiance en soi et la démotivation, identifiés dans les enquêtes du [Programme for International Student Assessment \(PISA\)](#) comme des causes majeures d'échec scolaire.

D'un autre côté, l'Atelier Amasco agit également comme un espace de formation et d'expérimentation pédagogique pour les enseignants, les futurs enseignants et les professionnels de l'animation. L'association a constaté qu'il existe peu d'opportunités concrètes pour ces publics de se former aux pédagogies actives, centrées sur la participation des enfants et l'apprentissage par le jeu. Elle souhaite dès lors leur offrir la possibilité de monter en compétences, d'expérimenter de nouvelles pratiques et, à terme, de les réinvestir dans leurs contextes professionnels.

2. Missions

Les Ateliers Amasco s'engagent à travers deux missions essentielles qui guident ses actions.

Dans un premier temps, sa mission est de réduire les inégalités creusées pendant les vacances scolaires en développant le plaisir d'apprendre, le savoir-être et la confiance en soi de chaque enfant pour donner à chacun les mêmes opportunités.

En second lieu, développer les savoir-faire des intervenants. Il existe peu d'opportunités pour les enseignants et futurs enseignants de se former aux pédagogies actives et pour les professionnels de l'animation de monter en compétences sur l'animation apprenante. Ainsi, ils veulent leur permettre d'expérimenter de nouvelles pratiques pédagogiques afin de pouvoir les transposer dans leurs écoles ou centres de loisirs.

3. Organisations

L'association Amasco est structurée autour de plusieurs pôles : un pôle communication et mécénat, un pôle recrutement, un pôle pédagogique, un pôle famille, un pôle opération et un pôle développement. L'équipe permanente est renforcée par des animateurs, des stagiaires BAFA, des intervenants spécialement lors des périodes d'ateliers.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Pôle Communication et Mécénat

Ce pôle est sous la responsabilité de Michel Wendling et Sophie Behaglel, responsable mécénat et communication avec deux alternants. Leur rôle est de diffuser les informations de l'association au grand public c'est à dire de s'assurer de la rédaction du rapport annuel, de faire connaître l'association sur les réseaux sociaux en vue de la recherche de notoriété comme LinkedIn, Facebook mais surtout pour permettre l'inscription des enfants à nos différents ateliers. Le volet mécénat s'occupe de la veille des mécènes nationaux pour le privé et des newsletters. Ce pôle s'étend au niveau national c'est à dire œuvre pour le développement de toutes les régions d'implantation de l'association.

Pôle recrutement

Le pôle recrutement s'assure du recrutement des différentes personnes devant intervenir lors des ateliers et de la partie administrative sur toutes les régions.

Ainsi, ils procèdent au recrutement des animateurs et responsables d'ateliers, des stagiaires BAFA et des animateurs non diplômés sur certains critères préalablement définis.

L'étape de recrutement passe d'abord par une publication des annonces sur Jobboard : Indeed, Jobanin. Ensuite le tri des CV reçus (les diplômes, expériences, mise en forme CV, lettre de motivation) ; les entretiens avec les candidatures retenues en visioconférence et enfin la prise de décision d'acceptation ou de refus de candidature. En cas d'acceptation de candidature des documents sont à y transmettre à l'association (diplôme, vaccin, carte d'identité, attestation de sécurité publique, RIB).

La partie administrative consiste à suivre les intervenants et le paiement des ateliers à travers Iskenel⁴, la rédaction du contrat de travail et la gestion de paie, désormais assurés par un expert-comptable extérieur qui est le produit d'un mécénat de compétences ; la déclaration des sites à occuper deux mois à l'avance et les identités de tous les animateurs et stagiaires dix jours à l'avance, modifiable deux jours à l'avance. De plus, ils délivrent les attestations France Travail afin de permettre à certains intervenants de valider leurs droits ; réalisent le bilan des ateliers ; évaluent les intervenants et définissent les différentes statistiques.

⁴ Iskenel est une base de données mis en place pour suivre les intervenants et le paiement des ateliers, conserver les contacts et adresses des familles des enfants participant aux ateliers.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Pôle Pédagogique

Ils regroupent la responsable pédagogique qui travaille quotidiennement sur l'amélioration de la pédagogie Amasco, deux référentes qui interviennent sur la période des vacances et jouent un rôle d'animation de réseau et de supervision afin d'assurer une qualité pédagogique à tous les sites des ateliers.

La pédagogie d'Amasco est une animation apprenante ; apprendre par les jeux, être active. C'est en général développer l'envie d'apprendre, la confiance en soi et la coopération chez les enfants à travers les incontournables. La démarche pédagogique Amasco vise à placer les enfants en acteurs de leur apprentissage. En ce sens, les mises en situation, le droit à l'erreur, la pédagogie du détour sont au cœur de notre démarche. L'une des particularités de cette pédagogie est que durant ses semaines d'ateliers les enfants conçoivent une production sur un thème et la présentent lors d'une cérémonie appelée "Les Trophées auxquelles les parents peuvent participer en visioconférence.

Le pôle de Gestion des Equipes Pédagogiques recrute les équipes pédagogiques. Ensuite, ils bénéficient d'une formation afin de s'assurer que l'équipe comprenne bien la pédagogie d'Amasco. Une formation initiale d'une journée, une autre d'une demi-journée pour la préparation du planning.

Au sein de ce pôle, la pédagogie d'Amasco est promue à travers des webinaires, des groupes de travail et on note un partenariat avec le pôle communication dans la rédaction et la constitution des newsletters. Ils s'occupent aussi de la production de capsules, la constitution de planning, la rédaction du carnet de bord et du guide pédagogique.

Pôle Famille

Le pôle famille s'occupe des inscriptions, des demandes des familles, de la mise en place d'accompagnements personnalisés et adaptés pour les enfants à besoins éducatifs particuliers et réalise des sessions d'inscriptions auprès des partenaires comme les écoles. Leur rôle se répartissent en trois étapes : avant, pendant et après l'atelier.

Avant Atelier

- Appel des anciennes familles ;
- Maintenir le partenariat avec le Samu Social, le parcours éducatifs, les écoles ;

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

- Détection des besoins d'éducatifs (besoin des enfants et attente des parents, confiance) ;
- Organiser des événements familles dans les écoles ou dans les centres pour aider les parents et collecter les paiements ;
- Collecter les documents sur les sites ;
- Établir la liste de tous les enfants pour envoyer le planning aux parents ;
- Création de groupe de travail sur WhatsApp.

Pendant les ateliers

- Ouverture et fermeture des sites ;
- Création des drives ;
- Remise des trophées ;
- Résumé des travaux de la semaine ;
- Retour des responsables des ateliers à travers la rédaction d'une liste de commentaires sur les enfants et des animateurs qui ont été présents à l'atelier.

Après les ateliers

- Clôture des groupes WhatsApp ;
- Récupérer les images de l'atelier pour le pôle communication ;
- Établir la liste partielle ou totale des enfants ;
- Envoi et correction des rapports pédagogiques ;
- Distribuer des macro-docs : des questionnaires de satisfaction ;

Pôle Opération

Dans chaque région, on note la présence d'un pôle opération et de développement. Ce pôle est en constante interaction avec les autres pôles de l'association.

La mission de ce pôle se situe à deux niveaux : avant et pendant l'atelier.

Avant l'atelier, ils assurent l'organisation des ateliers sur le terrain. Plus précisément, il s'agit de: planifier les ateliers, réserver les sites en collaboration des communes, visiter les sites pour

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

voir s'il y a la possibilité d'effectuer des activités extérieures, rester en collaboration avec les prescripteurs de site afin qu'ils orientent des enfants susceptibles de participer à l'atelier à travers une liste, assurer les stratégies de communication en lien avec le pôle famille, organiser des journées de formation en lien avec le pôle pédagogique et composer les équipes et les enfants.

Pendant les ateliers, ils s'occupent de la supervision du site et des ateliers, organisent l'ouverture des sites et restent en veille en cas de manque de matériel, de désistement d'un animateur en cours d'ateliers.

Pôle Développement

Le pôle développement est le véritable maillon de la chaîne au sein de l'association. Il intervient en amont avant les ateliers et joue un rôle majeur dans l'ancrage territorial de la structure en nouant des partenariats locaux, en développant l'association sur des nouveaux territoires et en cherchant des financements publics territorialisés.

Sa mission consiste à

- Faire des diagnostics de terrain avec la mairie, la politique de ville, les responsables d'écoles ;
- Rencontrer les partenaires en lien avec le pôle opérations pour qu'ils fournissent la liste d'enfants potentiels pour la participation aux ateliers ;
- Demander des subventions publiques et de mécénat local ;
- Répondre aux appels à projets en lien à plusieurs thèmes (parentalité, décrochage scolaire, égalités des chances...) et en fonction des territoires, des régions ou des agglomérations ;
- Faire des demandes de subventions ;
- Visiter les sites ou les ateliers aux partenariats
- Rédiger et suivre les dossiers en lien aux subventions de l'Union Européenne (FSE)

L'Atelier Amasco agit en partenariat avec les acteurs locaux comme les collectivités, les établissements scolaires, les bailleurs sociaux, et d'autres associations afin de proposer des ateliers qui répondent aux besoins du territoire. Cette organisation permet à l'association de se déployer dans différents départements, tout en adaptant son modèle à contexte local.

Section 2 : Stratégie de financement spécifique mise en œuvre par Amasco

Comme la plupart des acteurs de l'ESS, l'Atelier Amasco doit relever des défis dont la pérennisation financière de ses actions, dans un contexte de forte demande sociale et d'accès concurrentiel aux ressources.

L'association s'appuie sur une stratégie de financement hybride, combinant fonds publics, financement privé, mécénat, participation des familles et partenariats territoriaux. Cette diversité de sources de financement vise à assurer une stabilité de son modèle économique tout en garantissant l'accès des ateliers aux familles ayant des ressources modestes.

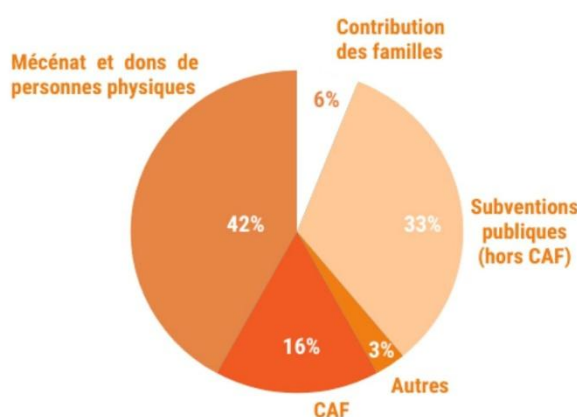


Figure 3 : Répartition des sources de financement (*Rapport annuel 2022-2023 d'Amasco*)

L'une des spécificités de l'association réside dans la caution familiale solidaire, fixée à 10 euros pour un enfant, 18 euros pour deux enfants et 22 euros pour trois enfants, dans le cadre d'une semaine d'atelier. Cependant, ce montant peut être révisé à la baisse en fonction des situations sociales pour permettre aux familles en difficulté de participer et d'éviter les désistements. De plus, les familles peuvent apporter des contributions volontaires pour soutenir les actions de l'association. Cette contribution représente 6% des ressources financières.

Du côté des ressources externes, Amasco répond à de nombreux appels à projet publics et privés, émis par les collectivités territoriales, des fondations ou des ministères (Éducation, Ville, Jeunesse) qui représente 33% des ressources. Une veille régulière est effectuée, notamment par le pôle développement, afin d'identifier des opportunités de financement

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

cohérente avec les valeurs et les objectifs de l'association. Cette stratégie suppose une forte capacité d'adaptation aux exigences des appels à projets, notamment en matière d'évaluation d'impact ou de partenariats requis.

En parallèle, Amasco est en partenariats avec des acteurs territoriaux, en particulier les bailleurs sociaux. Ces derniers apportent un soutien logistique (mise à disposition de locaux, diffusion auprès des locataires), communicationnel et/ou financier. L'apport financier de cet acteur ne représente que 3% des ressources de l'action alors que leur contribution est d'une importance majeure dans la concrétisation des actions. C'est dans ce contexte que le développement d'une véritable stratégie est envisagée, avec une volonté de stabilisation et de co-construction à long terme.

En somme, la stratégie de financement de l'Atelier Amasco repose sur une logique d'assemblage de ressources, nécessitant une capacité constante de négociation, de valorisation des actions et d'innovation partenariale pour répondre aux exigences des financeurs tout en restant fidèle à sa mission.

Section 3 : Présentation des partenaires

Depuis sa création, les Ateliers Amasco ont pu compter sur l'engagement de partenaires institutionnels, d'entreprises, de fondations et de particuliers à chaque étape de son développement. Les échanges permanents avec les partenaires ont permis chaque année de mettre en place des dispositifs toujours plus créatifs et d'accueillir un nombre plus important d'enfants. De plus, ils permettent de poursuivre le déploiement des ateliers au sein de nos régions mais aussi d'enrichir les pratiques pédagogiques ainsi que la formation des intervenants. Leur support facilite le développement du processus de mesure d'impact, en impliquant d'autres acteurs accompagnant les enfants, tels que les écoles dans lesquelles ils sont scolarisés, ou les animateurs qui les suivent tout au long de l'année pendant les temps périscolaires.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

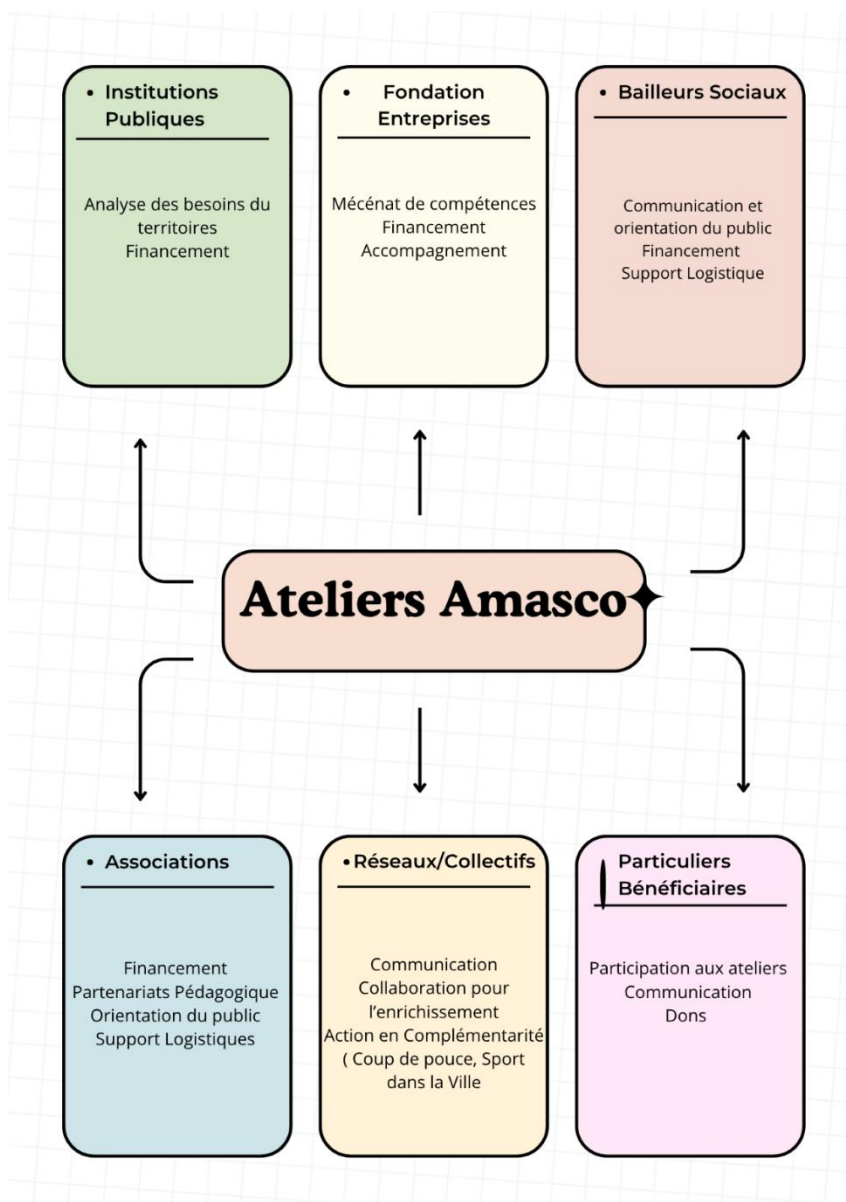


Figure 4 : Schéma présentant une hiérarchisation des partenariats d'Amasco (*réalisée par moi*)

Ce schéma représente une hiérarchisation des partenariats qu'entretient Amasco dans le cadre du développement de ses actions. Cette hiérarchisation a été rendue possible grâce aux apports de certains membres de l'association.

1. Partenaires institutionnels

Les partenaires institutionnels collaborent avec l'association. Il s'agit des mairies d'arrondissement, des collectivités, de la politique de la ville, de la CAF. Ces collaborations permettent d'identifier les besoins des territoires et de planifier les projets d'ateliers. Ces

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

partenariats varient en fonction des territoires et leur niveau de structuration dépend de dynamiques locales et de soutien politique.

2. Prescripteurs

Les prescripteurs sont en fait des écoles, des associations, des centres sociaux, des organismes de santé, des programmes de réussite éducative, les services chargés de l'éducation et des affaires périscolaires et extrascolaires qui nous orientent des enfants dans le cadre de l'organisation des ateliers et qui facilitent la mobilisation et l'inscription des familles. Il s'agit entre autres du Samu Social, Sport de la Ville, l'Entraide Scolaire Amicale (ESA)

3. Bailleurs sociaux

Parmi les partenaires de l'association, plusieurs bailleurs sociaux soutiennent ponctuellement ou régulièrement les activités. Ils contribuent à l'organisation des ateliers en mettant à disposition des locaux dans certaines résidences ou en relayant l'information auprès des familles locataires mais aussi en soutenant financièrement. Ces collaborations restent cependant limitées dans le temps, ce qui freine la construction sur le long terme. Par ailleurs l'association cherche à développer encore plus ce partenariat afin de passer de partenariats ponctuels à des coopérations stratégiques à travers la recherche de nouveaux bailleurs sur d'autres territoires.

L'identification et la mobilisation font l'objet d'une veille active menée par le pôle développement. Des prises de contact, des entretiens exploratoires ou des réponses à appels à projets permettent de tester l'intérêt et les possibilités de coopération.

Pour illustrer, voilà un résumé d'un entretien réalisé le 29 janvier 2025 avec Paul Bourel, représentant de la RIVP de Paris dans le cadre de la planification des ateliers d'hiver et de la recherche de partenariats pour financer les activités dans le 20ème arrondissement.

Le bailleur RIVP est un ancien partenaire depuis 1 an qui finance les activités de l'association. L'objectif de cet entretien est de proposer le financement des ateliers à réaliser dans le vingtième arrondissement à travers la signature d'une nouvelle convention de partenariat. En fait, c'est pour toucher davantage d'autres villes, d'autres familles et, de plus, le bailleur dispose d'énormément de logement dans cette zone, ce qui pourrait constituer un avantage pour l'association. Au cours de cet entretien, un point a été fait sur les difficultés rencontrées lors de l'organisation de l'atelier passé à Mouvaux, ensuite sur comment sera organisée la communication autour de l'atelier prochain, la mise en place opérationnelle, le nombre de personnes inscrites et la demande de certains documents pour faciliter le partenariat. Le

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

bailleur a proposé un financement de 3000 euros, ce qui couvre à peu près la moitié de la semaine de l'atelier qui est estimé à 7000 euros/ semaine.

Il faut noter que le partenariat avec les bailleurs sociaux a des spécificités et c'est cela qui constitue les modalités pour la construction de partenariats.

Les bailleurs sociaux sont divers et présents dans la majorité des villes d'implantation de l'action. Le Tableau N° 1 présentera les différents bailleurs présents en Île-de-France avec qui l'association pourrait collaborer.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Tableau 1 : Présentation des Bailleurs Sociaux implantés en IDF (*Réalisée par moi à travers la consultation de la page internet de chaque bailleur*)

Nom du bailleur	Description	Adresse	Gouvernance
Paris Habitat	Principal bailleur social de la Ville de Paris, gérant plus de 126 200 logements et logeant près de 286 500 habitants. Il est présent dans 54 communes et dispose de 21 agences. En 2022, Paris Habitat a livré près de 1600 logements et dégage un résultat net positif, contribuant ainsi à l'investissement dans l'offre nouvelle et la réhabilitation du patrimoine existant.	21 bis, rue Claude Bernard, 75253 Paris Cedex 05	L'Opac de Paris est un Office public de l'habitat (OPH) qui s'est doté, en juillet 2008, d'une nouvelle identité : Paris Habitat. Ce dernier est structuré autour d'un conseil d'administration qui nomme un bureau et une directrice générale.
Pantin Habitat	Pantin Habitat est un bailleur social implanté à Pantin, en Seine-Saint-Denis. En 2023, l'Office Public de l'Habitat de la Ville de Pantin a fusionné avec la société coopérative PANTIN COOP HLM. 5.378 logements répartis sur tout le territoire de la ville de Pantin	6 avenue du 8 Mai 1945, 93500 Pantin.	Il est une Société Anonyme Coopérative d'Intérêt Collectif d'Habitations à Loyer Modéré (SACIC HLM) à capital Variable. La gouvernance est composée d'une assemblée générale, d'un conseil d'administration dirigé par un président et d'un directeur Général.
RIVP (Régie Immobilière de la Ville de Paris)	Créée par le Conseil Municipal de Paris, la RIVP gère environ 61 000 logements dans Paris, contribuant activement au développement du logement social dans la capitale.	13, avenue de la Porte d'Italie, TSA 61371, 75621 Paris Cedex 13	RIVP structure sa gouvernance autour d'un conseil d'administration dirigé par le président et d'un comité direction.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

	En 2022, elle a livré 830 logements et participe à la politique volontariste de la Ville de Paris en matière de logement social.		
Efidis	Filiale du groupe SNI (Société Nationale Immobilière), gérant un parc de logements sociaux en Île-de-France, dont une partie à Paris. Il gère plus de 48800 logements.	20, place des Vins de France, 75610 Paris Cedex 12	EFIDIS est une Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré à directoire (S.A. I). Sa gouvernance est composée d'un président et d'un conseil de surveillance.
Adoma	Spécialisée dans l'hébergement et le logement accompagné, notamment pour les populations en difficulté. Il héberge et accompagne près de 88 000 clients sur tout le territoire national dans ses différentes structures : 4184 places d'hébergement généraliste.	33, avenue Pierre Mendès-France, 75013 Paris	Société anonyme d'économie mixte, Adoma est à la fois régie par la loi sur les sociétés anonymes (les contrats passés avec ses salariés, ses fournisseurs et ses clients sont des contrats de droit privé) et par des textes s'appliquant aux entreprises du secteur public. Il compte deux principaux actionnaires : CDC Habitat et Etat. C'est une organisation déconcentrée.
Antin Résidences	Bailleur social opérant en Île-de-France, spécialisé dans la construction, la gestion locative et la réhabilitation de logements sociaux. Il gère 30700 logements en locatif et en résidences sociales	59, rue de Provence, 75439 Paris Cedex 09	La gouvernance d'Antin Résidences est assurée par un conseil d'administration et une direction générale.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Elogie-Siemp	<p>Troisième bailleur social de Paris, issu de la fusion d'Elogie et de la SIEMP en 2016, gérant plus de 30 000 logements.</p> <p>En 2022, Elogie - Siemp a livré 282 nouveaux logements et poursuit un programme ambitieux de réhabilitation énergétique de son parc immobilier.</p>	<p>8, boulevard d'Indochine, 75019 Paris</p>	<p>Il est structuré autour d'un conseil d'administration dirigé par le président.</p>
Immobilière 3F	<p>Premier bailleur privé parisien, filiale du groupe Action Logement. Le groupe 3F gère aujourd'hui plus de 275 000 logements, places de foyers et commerces dans dix régions en France. 150 000 sont situés en Ile-de-France.</p>	<p>159, rue Nationale, 75638 Paris Cedex 13</p>	<p>3F est composée de 12 sociétés : une maison-mère, Immobilière 3F, et 11 filiales en Île-de-France et en Région. L'actionnaire majoritaire d'Immobilière 3F est Action Logement. Sa gouvernance repose sur une équipe dirigeante et cinq comités spécialisés.</p> <p>Chaque filiale est dotée d'un conseil d'administration et d'un comité de l'actionnariat de référence.</p>
CDC Habitat	<p>Filiale immobilière d'intérêt général de la Caisse des Dépôts, CDC Habitat est un acteur majeur du logement en France, proposant une large gamme de solutions d'habitat, incluant des logements sociaux, intermédiaires, libres, ainsi que des résidences pour étudiants et seniors.</p>	<p>33, avenue Pierre Mendès- France, 75013 Paris</p>	<p>C'est une organisation décentralisée : 6 directions interrégionales et 51 agences. La gouvernance s'articule autour de différentes instances opérationnelles et de surveillance et veille de façon continue au maintien de l'équilibre entre les différents pouvoirs. On note un conseil de surveillance de 18 membres, un directoire de 3 membres dont le président et un comité exécutif de 11 membres</p>

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

<p>ICF Habitat La Sablière</p>	<p>Filiale du groupe SNCF, spécialisée dans le logement social pour les cheminots et le grand public, gérant un parc important en Île-de-France. 38000 logements en Ile de France ainsi que des structures types, des résidences sociales, des foyers</p>	<p>24, rue de Paradis, 75490 Paris Cedex 10</p>	<p>Elle comprend une SACICAP, une société d'administration de biens pour le compte d'autres propriétaires (property management) et une société de transactions immobilières qui propose ses expertises aux collectivités territoriales, aux locataires et aux propriétaires de biens immobiliers.</p>
<p>Est ensemble habitat</p>	<p>Né au 01 janvier 2023, Il est engagé dans la construction, la réhabilitation et l'accompagnement des locataires sur les territoires de Montreuil, Bobigny, Bagnolet et Bondy. C'est un bailleur social gérant près de 26 000 logements</p>	<p>6, rue Carnot, 93100 Montreuil</p>	<p>Il dispose d'un conseil d'administration chargé d'élire le Président, trois vice- présidents. Il peut déléguer ses compétences à un bureau.</p>
<p>Plaine Commune Habitat</p>	<p>Plaine Commune Habitat est un office public de l'habitat opérant principalement dans la communauté d'agglomération Plaine Commune, en Seine-Saint-Denis. Il gère un important parc de logements sociaux et est impliqué dans le développement urbain et la rénovation des quartiers. Il gère plus de 20000 logements et loge 1 habitant-e sur 7 au sein de 8 villes du territoire.</p>	<p>5 Bis Rue Danielle Casanova, 93200 Saint-Denis</p>	<p>C'est un bailleur public, acteur social et solidaire et premier investisseur public sur le territoire de la plaine commune.</p>
<p>Essonne Habitat</p>	<p>Essonne Habitat, société mère du Groupe ESSIA. Ces missions incluent la construction de nouveaux logements, la réhabilitation du patrimoine existant et l'accompagnement des</p>	<p>2 allées Eugène Mouchot, BP 79, 91131 Ris-Orangis Cedex</p>	<p>C'est une Société coopérative d'intérêt collectif, constituée d'un conseil d'administration, des communautés d'agglomération.</p>

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

	locataires. Il gère plus de 16000 logements locatifs en Essonne et dans le sud de la Seine- et-Marne		
Valdevy	Valdevy est l'Office Public de l'Habitat du territoire Grand Orly Seine Bièvre. Valdevy est engagé dans des projets de réhabilitation et de construction pour améliorer le cadre de vie de ses locataires. Il gère environ 15700 logements répartis sur 5 villes et dispose de 6 agences de proximités.	51 rue de Stalingrad, 94110 ARCUEIL	Sous l'impulsion d'une directrice générale, cinq directions générales structures les missions et les activités au quotidien.
Valophis Habitat	Valophis Habitat est un office public de l'habitat opérant principalement dans le Val-de-Marne. Il gère un large parc de logements sociaux (52518 logements) dans tous les départements d'Ile de France et est impliqué dans la construction, la réhabilitation et la gestion locative pour offrir un habitat de qualité à ses locataires.	9 route de Choisy CS 50079, 94048 CRETEIL CEDEX	Valophis Habitat est géré par un président et un directeur général.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

1001 Vies Habitat	<p>1001 Vies Habitat est né de la fusion, au 1er juillet 2018, des trois entreprises sociales pour l'Habitat franciliennes du groupe Logement Français : Logement Français, Logement Francilien et Coopération et Famille. Cette fusion vise à constituer un acteur majeur du logement social en Île-de-France. Il gère plus de 60000 logements</p>	<p>31-35 Carré Suffren, 31 rue de la Fédération, 75015 Paris</p>	<p>1001 Vies Habitat est un Groupe d'Entreprises sociales pour l'habitat avec des activités mutualisées dans un Groupement d'intérêt économique (GIE), organisé autour de plusieurs pôles dont les équipes spécialisées mettent leur savoir-faire au service de l'ensemble du groupe. Les dirigeants de ces entités constituent le comité exécutif autour du Président du groupe</p>
--------------------------	---	--	--

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

4. Fondations

Les Ateliers Amasco entretiennent des collaborations avec des fondations dans le cadre d'un accompagnement, de financement ou de mécénat de compétences.

Par exemple la Fondation Break Poverty qui est une organisation humanitaire qui travaille sur les causes profondes de la pauvreté. Il a ainsi développé un programme innovant, c'est à dire la Dotation d'Actions Territoriales (DAT) ayant pour objectif d'unir tous les acteurs du territoire. Il soutient et accompagne des projets autour de trois axes prioritaires : le soutien à l'enfance, la prévention du décrochage scolaire et l'accès au premier emploi.

Ainsi, ce partenariat avec Break Poverty s'inscrit dans un cadre de mise en relation d'Amasco avec des entreprises susceptibles de financer le projet d'éducation populaire. Et donc la Fondation informe l'association d'un potentiel financièrement auquel participent Amasco mais aussi d'autres associations. Et c'est à l'issue d'un débat que peut être le projet Amasco sera sélectionné pour du financement ou non.

CHAPITRE III : ANALYSE DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN

Ce troisième chapitre a pour objectif dans un premier temps de faire une contextualisation et de formuler les hypothèses de recherche, et dans un second temps présenter la méthodologie à suivre pour mener à bien cette étude.

Section 1 : Contextualisation, présentation de la problématique et des hypothèses

Avant de formuler les hypothèses de recherche, une première sous-partie sera consacrée à la contextualisation, les interrogations ayant conduit à la formulation de la problématique.

1. Constats / Interrogations

Au cours de mon expérience au sein de l'association, les missions réalisées ont attiré mon attention sur une problématique commune : comment renforcer le partenariat avec les bailleurs sociaux. Et en particulier, étant responsable de leur identification et de la construction de partenariat, j'ai pu constater des freins qui empêchent la durabilité des partenariats avec les bailleurs sociaux sur nos territoires d'action c'est à dire dans les QPV.

Ce constat m'a ainsi amené à m'interroger sur les notions de coopération durable et de développement territorial. Les Bailleurs sociaux sont des acteurs territoriaux clés du point de vue des relations qu'ils entretiennent entre eux et avec les autorités locales, de la disposition de réseau de communication avec les familles, et de l'apport croissant qu'ils apportent pour le développement des projets.

Il est donc nécessaire de renforcer au mieux ce partenariat et d'apporter des solutions pour une collaboration sur le long terme.

2. Objectifs de recherche, question centrale et hypothèses

Face au développement du projet Amasco, se posent un certain nombre de questions. J'ai pu observer tout au long de mes missions la difficulté de mobiliser les bailleurs sociaux autour de notre projet éducatif et de construire une coopération sur le long terme. Ainsi, je m'interroge sur la manière d'appréhender le problème : au lieu de vouloir mettre en place une nouvelle stratégie de partenariats, il est important d'analyser celle déjà existante afin d'identifier les freins à la mobilisation et à la construction durable.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Dans le cadre de notre étude, nous chercherons à répondre à la question centrale suivante :

“Au regard du rôle des bailleurs comme acteur du développement territorial et du lien social, comment les mobiliser autour du projet éducatifs d’Amasco au sein des QPV et renforcer durablement leurs coopérations ?”

Première hypothèse

Un partenariat durable ne peut se limiter à une dimension uniquement financière, il repose sur la construction d’une relation sur plusieurs dimensions (la communication, l’information, la mise à disposition de locaux).

Cette hypothèse sous –entend que le partenariat avec les bailleurs est réduit à une dimension purement financière, ce qui dans certains cas ne peut pas fonctionner ou être envisagé par certains bailleurs.

Deuxième hypothèse

La complexité de la nature de ces acteurs rend difficile la définition d’un partenariat.

Cette seconde hypothèse pose le problème de la nature des Bailleurs comme source de freins à la construction d’un partenariat. On se pose la question de savoir si ce sont des acteurs publics ou privés ou même parapublics ? De plus, la différence de nature entre ces deux acteurs ne rendra-t-elle pas complexe la construction de partenariat ?

Troisième hypothèse

Le charge de travail, les priorités opérationnelles et les contraintes institutionnelles des bailleurs ne permet pas de les mobiliser pour un partenariat.

Cette dernière hypothèse affirme que la prise de contact avec les bailleurs et l’ouverture d’un dialogue présente une difficulté en raison de certaines contraintes.

Avant d’apporter une réponse à ces hypothèses, nous allons présenter dans la prochaine section la méthodologie et la démarche utilisées pour collecter les données.

Section 2 : Méthodologie et démarche

Cette deuxième section sur la méthodologie sera consacrée à la définition du terrain d’étude et de l’échantillonnage mais aussi aux différents outils à utiliser pour collecter les données nécessaires à la vérification des hypothèses.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

1. Terrain d'étude

L'étude se déroulera en région d'Île-de-France plus précisément dans le champ d'action de l'Atelier Amasco.

Et donc notre terrain d'étude comprend :

- L'Atelier Amasco et son équipe interne (l'équipe dirigeante, les salariés,) ;
- Les bailleurs sociaux implantés en Île-de-France en partenariat avec l'association ;
- Les associations en partenariat actif avec des bailleurs dans le domaine social.

2. Population cible

Dans le cadre de notre étude, les données seront recueillies auprès de plusieurs catégories d'acteurs dont les représentants des bailleurs sociaux, les membres des ateliers Amasco et des associations en partenariat actifs avec les bailleurs.

Le Tableau n°2 retrace les raisons de ce choix d'acteurs.

Tableau 2 : Catégories d'acteurs et leurs rôles pour l'étude

Catégorie d'acteurs	Rôle et intérêt pour l'étude
Représentants des bailleurs sociaux	Comprendre les attentes, freins et motivations pour accompagner des projets ou actions éducatives
Membres de l'Atelier Amasco	Identifier les stratégies actuelles et les défis rencontrés dans la mobilisation des bailleurs.
Membres des associations ayant un partenariat actif avec des bailleurs sociaux	Partager leur expérience des partenariats : freins rencontrés, stratégies utilisées, bonnes pratiques.

Le choix de ces catégories d'acteurs se justifie par le fait qu'une diversité des acteurs permettra une analyse plus approfondie et une identification des bonnes pratiques à travers une méthode comparative. Cependant, les bailleurs sociaux demeurent la cible principale.

3. Echantillonnage

Notre échantillonnage sera constitué de deux bailleurs sociaux, deux membres de l'atelier Amasco et d'une association en lien avec les bailleurs.

Le tableau suivant présentera ainsi l'échantillonnage de notre étude.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Tableau 3 : Echantillonnage de l'étude

Catégorie d'acteurs	Acteurs ciblés
Bailleurs sociaux	Bailleur 1
	Bailleur 2
Associations en lien avec les Bailleurs	AFEV (Association de la Fondation Étudiante pour la Ville)
Acteurs internes à l'Atelier Amasco	Responsable du développement de région IDF
	Responsable du financement et du développement

4. Instrument de collecte de données

Cette étude s'inscrit dans une recherche qui consiste à intégrer des méthodes qualitatives pour apporter une réponse à notre problématique.

La méthodologie reposera sur plusieurs outils : la recherche documentaire, l'observation active, les entretiens semi directifs et les questionnaires.

Recherche documentaire

L'objectif est de pouvoir apporter une clarification de certaines notions primordiales à la compréhension de la problématique. Il s'agira de définir les notions de partenariats en passant par des définitions classiques à ceux plus pratiques en mettant en avant les notions de développement territorial et de cohésion sociale.

De plus, les bailleurs sociaux sont des acteurs un peu éloignés du cadre de l'ESS, et donc une appropriation de leur origine et de leur mission sociale s'avère nécessaire pour notre sujet.

Ces recherches m'ont permis de définir la problématique et la méthodologie de recherche.

Observation active

Cette phase d'observation a tout d'abord commencé par mon intégration au sein de l'association et pendant mes activités professionnelles, j'ai eu l'occasion d'échanger sur les dynamiques de l'association et son fonctionnement. Par ailleurs, la réalisation des missions a été aussi un facteur clé à la conception de mon sujet d'étude.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Entretien semi directifs

L'entretien semi directifs est l'un des outils choisis en complément dans le but d'affiner encore plus ma problématique et d'obtenir des réponses plus subjectives et précises.

Les personnes interrogées dans le cadre de notre étude sont, entre autres, la responsable chargée du développement en IDF, la responsable du financement ; et deux bailleurs sociaux.

Un exemple de guide d'entretien sera présenté en [annexe 3](#) du document.

Questionnaires

Le type de questionnaire utilisé dans le cadre de cette étude est celui fermé afin d'obtenir des réponses précises et des renseignements factuels. Cet outil a été utilisé en faveur des deux bailleurs sociaux Paris Habitat et RIVP dans le but de permettre leur participation effective à cette étude. L'[Annexe 4](#) du document en présentera un exemple.

5. Traitement des données

Tout d'abord, pour la rédaction des questionnaires ([Annexe 4](#)) à transmettre, nous avons utilisé Google Forms et la capitalisation des résultats ([Annexe 7, 8](#)) avec Google Sheets. Nous avons procédé à la retranscription de tous les entretiens effectués grâce à des outils de transcription numérique ([Voir Annexe 5,6 pour les transcriptions](#)). Des ajustements ont été effectués pour une meilleure compréhension des retranscriptions puisque, comme tout outil numérique, il y a des limites. Pour faciliter une meilleure analyse des données, des grilles thématiques ont été construites par rapport à chaque catégorie de personnes interviewées. ([Annexe 9,10,11](#)).

CHAPITRE IV : Résultats - Analyse -Préconisations

Section 1 : Résultats - Analyse

Dans cette section, il s’agira de présenter les résultats issus des différents outils de collecte de données utilisés et de les analyser.

1. Vérification de l’hypothèse 1

L’analyse des résultats relative à notre première hypothèse se basera sur trois des indicateurs (Annexe 2) préalablement définis. Il s’agit de la nature des partenariats avec les bailleurs, les leviers de réussites, et les éventuels freins à cette collaboration.

Un partenariat durable ne peut se limiter à une dimension uniquement financière, il repose sur la construction d’une relation sur plusieurs dimensions.

A la suite des entretiens que j’ai menés, et même bien avant ces échanges, deux types de collaborations s’entretiennent avec les bailleurs. Il s’agit d’un partenariat financier (financement des ateliers) et un partenariat non financier (communication, information, mis à disposition de locaux).

Comme l’a affirmé Anne Laure, la responsable de l’antenne IDF lors de notre entretien, “*c’est communication ou financier. Après ce que l’on a fait avec le **Bailleur 2**, le fait d’avoir un local, ça c’était effectivement la volonté de faire dans un local bâti, mais le **local** était mis à disposition pour l’atelier*”, Amasco entretient ces deux types de partenariats avec différents bailleurs. Chaque bailleur avec sa spécificité de partenariats.

La construction d’un partenariat non financier résulte d’une part de la volonté des bailleurs de voir la pertinence de leurs projets avec leurs propres axes et d’un autre côté en raison de l’insuffisance des moyens financiers des bailleurs. Lors de ma participation à un entretien-bailleur avec Anne Laure, le bailleur en question avait affirmé qu’un certain nombre d’indicateurs doivent être atteints pour construire un éventuel partenariat financier et que le premier pas de collaboration sera tourné vers la communication autour des ateliers.

Entretien en visio-conférence avec le représentant du Bailleur E le 19 mai 2025 dans le cadre d’un éventuel partenariat sur les territoires de Paris (11,17,18,19,20) qui affirmait qu’un partenariat

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

financier ne sera possible que si *au moins 15 % à 30 % des locataires concernés par site sont présentes aux ateliers.*

Un premier test sera réalisé durant l'été, pour évaluer l'organisation et l'impact.

Ces indicateurs sont aussi des outils de suivi évaluation qui permettent au bailleur déjà partenaire d'apprécier l'impact des actions mis en place par Amasco. Comme l'ont précisé le Bailleur 1 et 2 dans la réponse aux questionnaires *"le nombre de participants, leur implication, l'avis des enfants et de leurs parents, l'assiduité, le retour de la structure accueillante, le taux de locataires du bailleur parmi les participants et leur satisfaction "*sont des indicateurs et retours nécessaires pour juger de la pertinence d'un projet éducatif.

C'est dans ce cadre que l'aspect visite des bailleurs lors des ateliers a été instauré d'une part pour montrer de manière pratique ce qui se fait et d'autres part pour rendre compte au bailleur déjà partenaires de la pertinence de leurs financements.

Fanny, la responsable du financement et du développement, a affirmé que tous les bailleurs n'ont pas la capacité de financer des projets, ils rencontrent des difficultés. *"Après, les bailleurs n'ont pas des ressources financières très extensibles honnêtement. "*

Le principal objectif d'un partenariat est le volet financement des activités en raison du modèle économique de l'association qui traduit les difficultés de ses finances et de l'apport important des subventions, des partenariats dans son développement et des ressources nécessaires à la réalisation d'un atelier.

Ainsi, pour la réalisation d'un atelier d'une semaine soit 5 jours, il faut un budget de 3000 euros. Amasco n'est pas en mesure de prendre en charge un tel montant. Ce qui impacte beaucoup la réalisation des ateliers à travers la réduction du nombre d'atelier à réaliser et même la suppression sur un territoire donné.

A noter que les partenaires financiers comme le Bailleur 1 et 2 accompagnent beaucoup Amasco dans l'aspect communication des ateliers.

D'un autre point de vue, les partenaires non financiers permettent la mobilisation des familles, l'accueil, l'inscription des familles. Cependant cette mobilisation rencontre des difficultés puisque les bailleurs n'ont pas une connaissance des familles et du nombre au sein de leurs résidences. *"Ils n'ont pas, en fait, la connaissance de ça. Pas assez, en tout cas. Ils ont du mal à suivre toute leur famille"*. Ce qui rend vraiment difficile la mobilisation des familles autour

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

des ateliers organisés. Et comme l'a dit Anne Laure, cette difficulté constitue un frein auquel il faut apporter des solutions. *“Les obstacles, c'est la mobilisation des familles”*.

Un constat très important, c'est qu'il n'existe pas de formalisation, pas de convention pour les partenariats uniquement financiers contrairement aux autres où on note une formalisation très claire. (Annexe 12 exemple de conventions)

Conclusion

Au regard des données recueillies et de l'analyse précédemment effectuée, le partenariat d'Amasco avec les Bailleurs se présente sous plusieurs formes, l'une financière et l'autre non financière. Même si la dimension financière constitue un levier important à la mise en œuvre des actions de l'association, il ressort que d'autres sont mobilisés. Il peut s'agir de la mise à disposition de locaux, la communication et la mobilisation des familles.

Cette forme de partenariat joue un rôle très important et peut être source d'entrée pour un partenariat financier durable comme l'illustre si bien le Bailleur E. On remarque ainsi que le partenariat non financier vient compléter celui financier, le préparer.

Cependant, on note plusieurs freins : le manque de connaissance des familles par les bailleurs, les difficultés de mobilisations et le manque de formalisme.

En définitive, les résultats de notre collecte viennent affirmer que les partenariats d'Amasco et des bailleurs sont sur plusieurs plans. Ce qui veut dire que le partenariat n'est pas purement financier et que tous les bailleurs n'ont pas cette capacité de contribution monétaire.

Néanmoins la valorisation et la reconnaissance de la dimension non monétaire est très importante.

2. Vérification de l'hypothèse 2

La complexité de la nature de ces acteurs rend difficile la définition d'un partenariat

L'hypothèse 2 telle que formulée fait ressortir la confusion qu'on fait sur la véritable nature des bailleurs sociaux et la complexité d'un partenariat entre deux acteurs dont l'un est d'intérêt général et l'autre dont le rôle est la maximisation du profit.

On note deux formes de bailleurs sociaux, publics ou privés. Les bailleurs du secteur public sont des organismes des États ou des collectivités locales ayant pour mission de fournir des

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

logements accessibles à tous, souvent financés par des dispositifs publics. Il s'agit entre autres des offices publics de l'Habitat (OPH), des sociétés d'économie mixtes (SEM).

Les bailleurs du secteur privé sont des organismes agréés par l'Etat qui proposent également des loyers accessibles à tous, mais qui peuvent avoir des objectifs de rentabilité tout en respectant des normes d'accessibilité. Nous avons les Entreprises Sociales pour l'Habitat (ESH), et les Sociétés Coopératives d'HLM, les particuliers.

De la même manière, il existe des bailleurs du secteur privé qui sont d'intérêt général, et d'autre du secteur public qui ont des objectifs de maximisation du profit. Comme l'a essayé d'expliquer Fanny lors de notre entretien *“Par exemple, je sais que LMH, c'est un établissement public. Je ne sais plus l'acronyme. En gros, c'est para public. Eux, clairement, c'est une délégation de services publics. En gros, c'est considéré comme un établissement public, mais avec le droit de faire des bénéfices. C'est un montage un peu juridique particulier. Cependant, Villogia, c'est un bailleur 100 % privé. 100 % privé, mais d'intérêt général.”*

Ainsi, on remarque déjà une complexité pour comprendre véritablement leur nature.

Bien que la mission sociale des bailleurs soit de contribuer au développement local à travers la mise en place de projet au sein de leurs résidences en faveur des familles et de la création de lien social, certains bailleurs en raison de leurs caractères privés ne sont pas aptes à définir un partenariat avec les associations *“Tous les bailleurs sociaux, notamment les bailleurs privés, n'ont pas forcément l'habitude ou cette démarche de dire qu'on peut faire des partenariats avec des associations”*.

Cependant, mettre en place un partenariat avec ces acteurs est vraiment important en raison de leurs poids financiers, de la détention des logements sociaux dans les QPV et pour avoir de la légitimité sur ces territoires de nos actions.

“On sait toutes et tous que c'est un financeur important sur les QPV et des acteurs finalement importants, parce qu'ils tiennent l'ensemble des logements sociaux. Il y a énormément de logements sociaux dans les quartiers primitifs de la politique de la ville. Donc ça me semble quand même être des acteurs clés à contacter quand on est sur un site, ne serait-ce que pour se faire connaître, même si on peut paraître financés, parce qu'ils ont pas mal de poids et qu'il ne faut pas oublier qu'ils sont quand même bien en lien en général.”

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Conclusion

Les éléments recueillis et les observations viennent confirmer cette hypothèse relative à la complexité de la nature des bailleurs comme frein au partenariat.

Dans un premier temps, la distinction entre bailleur public et privé ne suffit pas à comprendre leur mode d'action. On constate une hétérogénéité des statuts juridiques et logique interne. Cette complexité rend difficile la définition de partenariat. Certaines structures comme les bailleurs privé n'ont pas l'habitude de collaborer avec les associations qui ont des approches très différentes.

Cependant, il faut noter que les bailleurs quel que soit leur nature, leur forme juridique sont des acteurs très important du fait de leur ressources et du point de vue de leur ancrage dans les QPV.

En conclusion, l'hypothèse est confirmée : la complexité de la nature des bailleurs rend difficile la définition claire et durable de partenariat. Il est nécessaire de mettre en place une stratégie spécifique et adapté à ces acteurs.

3. Vérification de l'hypothèse 3

Pour mettre en place un partenariat, il faut arriver à toucher les acteurs visés et présenter sa vision et ses projets. Cette dernière hypothèse fait ressortir les difficultés que rencontre Amasco pour entrer en contact avec les Bailleurs.

La charge de travail, les priorités opérationnelles et les contraintes institutionnelles des bailleurs ne permet pas de les mobiliser.

Mais déjà, quels sont les stratégies mise en place par Amasco pour rentrer en contact avec les bailleurs ?

En effet, Amasco n'a pas une stratégie définie, ni une stratégie nationale. *“Il n'y a pas de stratégie nationale, formalisée mis en place”*. Cette absence de stratégie pose déjà un problème et d'un autre coté il n'y a pas une uniformisation des méthodes pour mobiliser les bailleurs. Même si le point commun est que la prise de contact se fait en amont avec la politique de la ville.

En général, à Auvergne Alpes, si la politique de la ville n'arrive pas à les orienter vers des bailleurs sur le territoire, d'autre méthodes de recherches sont utilisées. Il s'agit d'un travail plus laborieux, effectuer des recherches sur internet, essayer de contacter les responsables de

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

développement local et social, savoir avec qu'ils sont en relations, les contacter pour proposer un entretien afin de présenter le projet. Aussi, essayer de passer par les bailleurs déjà en partenariat pour atteindre ceux visés.

D'autres partenariats ont été créés grâce au dispositif du mur porteur qui permet de les mettre en lien avec ceux de leurs territoires.

En IDF, en dehors du soutien de la politique de la ville puisque les bailleurs sociaux sont inscrits dans le contrat de ville, c'est par des recherches personnelles, identifier les bailleurs sur le territoire, chercher leur contact mail de n'importe quel acteur travaillant au sein de la structure ou dans le cas contraire leur numéro de téléphone pour une orientation vers la personne responsable de mettre en place le partenariat. De plus, comme ils sont implantés sur plusieurs territoires et qu'on est en contact avec l'un d'entre eux on essaie d'avoir le contact des autres.

On remarque ainsi que chacun adopte des méthodes pour la mobilisation de ces acteurs. De plus, le constat est qu'il n'y a pas une personne dédiée à occuper ce poste de développement partenariat en raison de l'insuffisance de ressources humaines. En amont, avant que ce poste me soit confié en IDF *"Ben, toi. Après, l'idée de soutenir une communication, suivre ce qui se passe, on s'était dit, je m'étais dit qu'une personne, effectivement, dédiée est bien, parce qu'il y en a quand même beaucoup, il faut suivre. Et puis, pour, voilà, assurer les contacts et continuer les contacts de qualité."*, c'est Anne Laure la responsable de la région qui avait cette responsabilité, et vue l'importance de ce partenariat et la durée de temps à consacrer sur une telle activité, temps qu'elle n'avait pas vu ses responsabilités et ses missions, cela constituait un frein à la mobilisation.

Fanny a souligné le fait qu'on ne prenne pas assez du temps pour cette mission de développement *"C'est de la démarche, c'est de la prospection. C'est du temps long, c'est un peu comme du mécénat. La démarche de vraiment chercher des barrières, trouver un contact, ça ressemble vraiment à de la prospection mécénat honnêtement. Et oui, je trouve qu'on ne prend pas vraiment ce temps"*. Et cela est dû naturellement au fait que ce sont les mêmes personnes qui s'occupent de cette mission malgré les responsabilités propres à leurs propres missions.

Par contre, le fait qu'il n'y a pas de stratégie de développement de partenariat, ne constitue pas le seul problème. Même s'il y avait une stratégie, pour contacter les bailleurs c'est difficile en raison de leur charge de travail lié à la gestion locative, la priorité sur l'habitat et la gestion urbaine et du manque de relais ou d'interlocuteurs disponible. De plus, tout ce qui sont en

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

recherche de logement social les contactent aussi, ce qui nous empêche de les avoirs et on nous confond avec eux.

En fait, cette priorité sur l'habitat et la gestion urbaine constitue un frein pour la définition du partenariat. Certains bailleurs comme l'as dit Fanny sont *acculturés* et sont purement dans la *gestion locative* c'est à dire la gestion immobilière et on a du mal à leur proposer de travailler ensemble.

Si non que les attentes des bailleurs ne sont pas du tout compliquées "*Ils ne sont pas très exigeants, honnêtement, sur les attendus pédagogiques, sur nos ateliers, sur les bilans, tout ça*". L'essentiel pour eux comme l'ont dit le Bailleur 1 et 2 est que "*le projet soit utile pour leur locataire et pour eux, qu'il réponde à l'une de nos orientations stratégiques, la valorisation du bailleur auprès des locataires lors du projet*".

Cela a été confirmé par l'un des membres de l'AFEV qui a répondu à notre questionnaire, qui affirmait que pour initier un partenariat avec les bailleurs, "*qu'il faut bien identifier les besoins du territoire et les axes de financement du bailleur (ex. Lien aux familles)*"

Ainsi, donc en prenant en compte leurs attentes, si on arrive à les contacter et à leur proposer un échange, les discussions peuvent conduire soit à un partenariat financier soit non financier.

Conclusion

A la suite de l'analyse, le constat fait est que les freins à la mobilisation des bailleurs sont dus non seulement aux bailleurs sociaux mais aussi à Amasco. D'un côté, la priorité donnée à la gestion locative, l'habitat limite la disponibilité des bailleurs à s'engager dans des projets partenariaux. Sans oublier aussi le travail élevé et la focalisation sur leur mission d'origine.

D'un autre côté, l'absence de stratégie mise en place par Amasco, l'absence de ressources humaines et de définition de poste claire en raison du manque de moyens financiers constituent un frein structurel.

Par ailleurs, les bailleurs sont accessibles dès lors qu'on arrive à les contacter et que les projets répondent à leurs attentes.

On peut conclure en disant que le charge de travail, les priorités opérationnelles et les contraintes institutionnelles des bailleurs ne permettent pas de les mobiliser. Il faudra trouver de meilleures stratégies pour les mobiliser et renforcer la fonction de développement partenarial au sein d'Amasco.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

4. Limites de l'étude

Dans la réalisation de notre étude, nous avons été confrontés à un certain nombre de difficultés qui ne nous ont pas permis d'atteindre les objectifs escomptés.

- L'indisponibilité et la prise de contact difficile des bailleurs sociaux. Nous entretenir avec les bailleurs sur notre étude a été difficile même s'ils sont en collaboration avec notre association et l'apport de ma tutrice de stage. Et donc il a été primordial de privilégier un questionnaire plutôt qu'un entretien semi directif. Cependant, le questionnaire présente des limites puisqu'il ne permet pas d'avoir des informations précises mais plutôt généralisées.
- L'approche difficile des associations en lien avec les bailleurs. En fait, atteindre ces associations ont été difficiles même à travers un questionnaire, peut-être à cause de l'objectif de l'étude ou d'un autre côté pour ne pas mettre à vue leur stratégie de partenariats dans l'optique d'une concurrence. D'où l'obtention de cet échantillonnage qui est insuffisant à l'atteinte de l'objectif visé.
- Les données recueillies sont majoritairement qualitatives, ce qui peut conduire à des risques de subjectivité dans l'interprétation.
- La confidentialité de certaines données. L'une des recommandations qui m'a été faite par la structure est de garder un certain anonymat sur les bailleurs sociaux avec qui Amasco est en partenariat et de ne pas utiliser certaines informations dont j'ai eu accès dans le cadre de mes missions. Ce que je trouve très important, de mettre en lumière et qui aurait encore plus valoriser mon travail.

Section 2 : Préconisations

À la suite de ma période d'expérimentation au sein de l'Ateliers Amasco, les préconisations à présenter sont issues de mes observations, des entretiens et de l'analyse des résultats.

Pour apporter des approches de solutions aux problèmes identifiés au sein de l'association, nous allons nous appuyer sur la méthode à sept (7) étapes proposées par le guide pratique ([Coopérer efficacement : une méthode innovante ! | Associations.gouv.fr](https://www.associations.gouv.fr)) pour réussir ses partenariats stratégiques.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Les 7 étapes vers un partenariat réussi

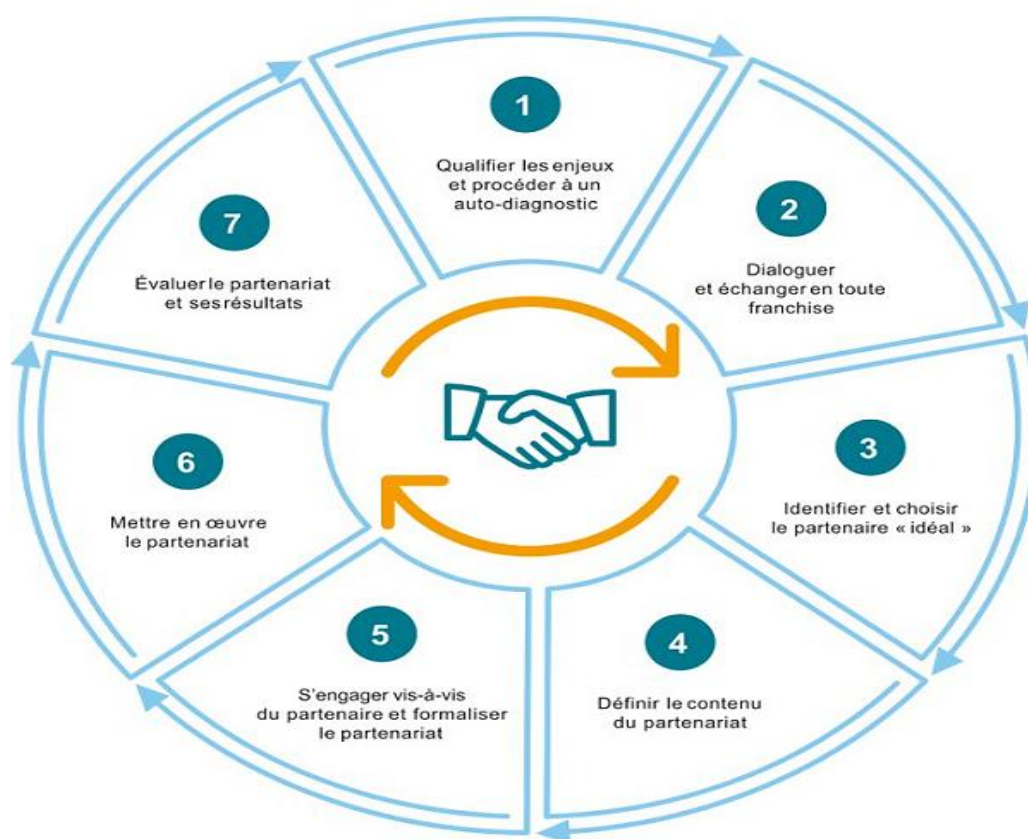


Figure 5 : Schéma présentant les sept étapes vers un partenariat réussi

La plupart des étapes proposées par cette méthode, sont prise en compte par Amasco, mais certains aspects plus importants doivent être harmonisés pour assurer la mise en place d'un véritable partenariat durable et réussi dans le temps. Ainsi, nous proposons cinq préconisations. Il s'agira pour Amasco d'être accompagné par le Dispositif Local d'Accompagnement ou par la CRESS, de construire une coopération avec d'autres associations éducatives avec lesquelles ils sont déjà en contact pour mieux atteindre les bailleurs, d'établir des conventions pour les partenariats non financiers, de faire des rencontres annuelles ou semestriels et de mettre en place une fonction dédiée à la prospection et suivi de partenariats.

1. Accompagnement du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) ou de la CRESS

Pour construire une stratégie nationale et uniformisée mais aussi effectuer un auto-diagnostic, Amasco doit accepter d'être accompagné par l'un de ces dispositifs.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)

Le DLA est un dispositif public qui permet aux structures de l'ESS (fondation, association, coopérative, structure d'insertion par l'activité économique, les entreprises agréées ESUS) de bénéficier d'un accompagnement afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois. Il intervient sur cinq thématiques prioritaires : les projets et stratégies, modèle socio- économique et gestion financière, consolidation des emplois, la gouvernance, l'organisation interne et bien sûr le développement de partenariats. ([Présentation du DLA - DLA](#))

La CRESS

La CRESS, c'est la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire qui a pour mission, définie par la loi sur l'ESS, d'observer et d'informer les structures de l'ESS à travers un observatoire, d'accompagner et d'orienter les structures ESS, en leur fournissant des conseils et en facilitant leur développement, de développer l'ESS, en établissant des relations et en soutenant la promotion de l'Économie Sociale et Solidaire et de valoriser l'ESS à travers des actions de communication et de sensibilisation.

Elle propose aussi un accompagnement à travers un dispositif qui permettra à l'association d'ancrer leurs activités dans leur territoire d'action. ([Dispositif local d'accompagnement - CRESS IdF - Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Ile-de-France](#))

Le 18 mars 2025 j'ai eu à participer à un webinaire ([Webinaire - CRESS IDF](#)) avec la responsable de l'antenne IDF Anne-Laure qui avait pour but de présenter les avantages à être adhérent à la CRESS. A la suite de ce webinaire, j'ai identifié quelques apports pour l'Atelier Amasco.

Mise en réseau et partenariats : Grâce aux différents acteurs présents et aux structures adhérentes de la CRESS, les ateliers Amasco pourraient développer des partenariats et renforcer leur réseau. Les participants seront mis en relation avec des financeurs, des structures de soutien et d'autres acteurs de l'ESS, pouvant faciliter des collaborations futures.

Accès à des ressources et à un accompagnement : La CRESS propose des accompagnements comme les webinaires, les conseils juridiques ou l'aide pour le dépôt d'appels à projets. Ce qui pourrait constituer un atout majeur pour les ateliers Amasco.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Accroissement de l'impact social : Les ateliers Amasco en participants aux initiatives de la CRESS peuvent mieux structurer leurs actions pour avoir un impact social généralisé. Le partage d'informations sur l'orientation des projets, la gestion des risques et les opportunités de financement permet de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires et de rendre les projets plus efficaces.

En définitive, Amasco peut solliciter l'accompagnement soit du DLA ou de la CRESS afin de mettre en place des stratégies professionnalisées pour la mobilisation des bailleurs et dans la même logique développer ses actions dans les QPV. Cet accompagnement lui permettra d'élaborer des stratégies claires de développement de partenariat en tenant compte de la nature juridique des bailleurs sociaux ; d'être formé sur les dynamiques partenariales et la connaissance du secteur de logement social et d'améliorer l'organisation interne. Un autre bénéfice sera d'être adhérent à la CRESS afin de bénéficier des avantages y associées.

2. Entrée commune avec d'autres associations pour atteindre les bailleurs

Il s'agira de s'inscrire dans un dynamisme territorial communs. L'idée est que Amasco puisse entretenir une coopération avec des associations éducatives avec lesquelles ils sont en partenariats afin de mieux atteindre les bailleurs, les mobiliser et d'éviter une certaine concurrence.

Le Bailleur F lors de sa visite au cours des ateliers dans le 17 -ème arrondissement de Paris, avait affirmé que les projets mis en place pour leurs habitants tiennent en compte leurs besoins. Et sur un projet d'éducation par exemple il y a plusieurs associations qui les contactent pour développer et être en partenariats avec eux. Je crois que cela serait une plus-value que les associations collaborent.

Dans ce cadre, des propositions collectives sera à construire pour attirer l'intérêt des bailleurs et favoriser une meilleure prise de contact.

3. Établissement d'une convention pour les partenariats non financiers

Le constat qui a été fait est qu'en ce qui concerne les partenariats non financiers, il n'y a pas de formalisme clair qui définit la coopération entre Bailleurs et Amasco. L'objectif sera donc de formaliser ce type de partenariats à travers l'établissement d'une convention simple. Cela permet aux bailleurs de voir une certaine valorisation de leur apport. Et en parallèle, leur fournir

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

un bilan des ateliers afin de permettre au bailleur de voir l'impact du projet et les avantages de leur contribution.

4. Rencontres annuelles ou semestrielles

Il s'agit d'une rencontre de multi-acteurs afin de créer un espace d'échange. Cette rencontre se fera avec plusieurs bailleurs, des associations locales, la politique de la ville, les institutions afin que chaque association présentent ses projets, que les bailleurs, la politique de la ville fassent part des besoins réels du territoire et que des pistes d'amélioration, voir même des partenariats émergent.

Cela permettra aux bailleurs, aux institutions d'avoir connaissance de l'existence de telles associations ou de tels projets.

5. Mise en place d'une fonction dédiée à la prospection et suivi de partenariat

Des résultats et de nos analyses, nous avons constaté que la mise en place d'une fonction dédiée à la prospection et au suivi de partenariat s'avère nécessaire pour une meilleure mobilisation des bailleurs et du fait que cette fonction nécessite qu'on accorde du temps et du professionnalisme.

Il s'agira de désigner ou de recruter une personne qui aura la charge de ce rôle au niveau national ou régional. Cela permettra de coordonner le pilotage et l'évaluation.

Conclusion

Ce mémoire nous a permis de mettre en avant les stratégies de partenariats entre les Ateliers Amasco et les bailleurs sociaux dans le cadre des projets socio-éducatifs. La mise en place d'une méthode qualitative, associée à des entretiens, des questionnaires et à des observations de terrain, nous a permis de constater que les partenariats qu'Amasco entretient avec les bailleurs sociaux ne se limite pas uniquement à une dimension financière mais bien plus à travers la communication, la mise à disposition de locaux.

Les hypothèses qu'on a eu à formuler dans le cadre de notre travail ont été partiellement vérifiées. Tout d'abord, que les partenariats avec les bailleurs peuvent être non financiers, ensuite que la complexité de la nature des bailleurs peut être un frein à la construction d'un partenariat et enfin que les charges de travail et les contraintes institutionnelles des bailleurs peuvent empêcher leur mobilisation effective.

Et pour remédier à cela, des recommandations de tailles ont été faites. Il s'agit entre autres que l'association puisse être accompagnée par le DLA ou la CRESS ou du moins y adhérer, ensuite un partenariat partagé entre associations du secteur éducatif pour une meilleure mobilisation des bailleurs, l'établissement d'une convention pour tous types de partenariats y compris ceux financiers, l'organisation de réunion annuelles ou semestrielles et la mise en place d'une fonction dédiée à la prospection et suivi de partenariats.

Ce mémoire met en avant d'autres dimensions à explorer dans le sens où les partenariats ne peuvent être perçus uniquement comme des réponses aux besoins mais comme des dynamiques de relations stratégiques.

Références Bibliographiques

Ouvrages et Rapport interne

- Rapport annuel 2020-2021
- Rapport annuel 2021-2022
- Rapport annuel 2022-2023
- Plaquette institutionnelle courte 2023
- Guide Pédagogique

Source numérique

- Associathèque. La base des connaissances associatives [*Accueil du site associathèque. Site d'informations à destination des associations*](#)). Consulté le 11 février 2025 à 18h
- Fapil et Union Sociale pour l'habitat (2015). Coopérations entre bailleurs sociaux et associations pour l'insertion par le logement : Actes de la journée, 2 février 2015 ([Actes Fapil USH 1.pdf](#)) Consulté le 18 février 2025 à 17h
- Institut National de la statistique et des études économiques (2019). Définition de la Politique de la ville, publié le 22/05/2019, ([Définition - Politique de la ville | Insee](#)) Consulté le mardi 04 mars 2025
- Préfecture du Var. Définition du contrat de ville, [Les contrats de ville: définition - Publics en quartier prioritaire de la ville - Accès à l'emploi - Travail, Emploi, Économie - Actions de l'État - Les services de l'État dans le Var](#)) Consulté le mardi 04 mars 2025
- [Paris Habitat, bailleur social engagé au service des habitants et des territoires - Paris Habitat](#)
- [Pantin Habitat](#)
- [Accueil - RIVP](#)
- ["EFIDIS SOCIETE ANONYME D'HABITATIONS A LOYER MODERE" à Paris \(adresse, téléphone\)](#)
- [Adoma, l'insertion par le logement - ADOMA](#)
- [Accueil | Antin Résidences](#)
- [Missions - Elogie-Siemp](#)

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

- [3F, entreprise majeure du logement social en France : 3F : une adresse pour chacun, un avenir pour tous](#)
- [Accueil - CDC Habitat](#)
- [ICF HABITAT LA SABLIERE - ICF Habitat](#)
- [Accueil - Est Ensemble Habitat](#)
- [Page d'accueil – plainecommunehabitat](#)
- [ESSONNE HABITAT | Logement HLM en Essonne & Seine et Marne](#)
- [Valdevy - Office Public de l'Habitat du territoire Grand Orly Seine Bièvre](#)
- [Au service du logement pour tous et du bien vivre ensemble | Groupe Valophis](#)
- [1001 Vies Habitat, acteur de l'immobilier social en France](#)
- [Les partenariats : stratégies pour une économie du savoir | Cairn.info](#) 23 mai 2025 à 12h
- [Le financement des associations : 7 solutions envisageables](#) Source de financement consulté le 05/06/25 à 18h30
- [M1_ECO_16_GRA](#) Consulté le 05/06/25 à 20h16
- [Microsoft Word - 20171106 MEMOIRE-CCOSSERAT.docx](#) Consulté le 05/06/25 à 19H15
- [Mémoire Amélie Rivière.pdf](#) Consulté le 07/05/25 à 12H 15
- [Bailleur social : tout savoir sur le statut | HELLIO](#) Statut des bailleurs, comment le devenir ?
- <https://fluxdeconnaissances.com/information/page/read/105049-quelles-sont-les-missions-dun-bailleur-social>
- [labattement_de_tfpb - un outil au service des habitantes et habitants des quartiers.pdf](#) Abattement de 30%
- [Présentation du DLA - DLA DLA](#)
- [Dispositif local d'accompagnement - CRESS IdF - Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Ile-de-France](#) CRESS Consulté le 30 juillet à 10h
- [LE PARTENARIAT DANS LE TRAVAIL SOCIAL](#) Les types de partenariats 12 juillet 12h 30
- [cress_note-habitat_solidaire_bd2_ok.pdf](#) 13 juillet à 14H15
- [Développement social, local et territorial : repères thématiques et bibliographiques sur le cas français | Cairn.info](#) 13 juillet 2025 15h30

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

- [Coopérer efficacement : une méthode innovante ! | Associations.gouv.fr](#) Solutions face aux problèmes
- [Évolutions et transformations des financements publics des associations | Cairn.info](#)
Consulté le 27 août 2025 à 19H
- [tchernonog_associations_fcc_2018_compressed.pdf](#) Une synthèse des travaux menés par V. TCHERNONOG, consulté le 28 août 2025 à 9h
- [Viviane TCHERNONOG – Centre de Recherche sur les Associations](#) Présentation de l'auteur
- [RAP_connaissance_associations_2010_122](#) Rapport d'un groupe de travail du Conseil National de l'information statistique n° 122

Articles Scientifiques

- Gagnon C., Klein J.-L., « Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social », *Cahiers de géographie du Québec*, 1991, 35 (95) p. 239-255. 23 mai 2025 à 11h30
- Patureau, L. (2012). *Les partenariats entre bailleurs sociaux et associations : une étude des leviers et obstacles à la collaboration*. Cahiers de la Recherche en Gestion Sociale, 34(3), 125-140.
- Tchernonog V., Prouteau L. (2019), *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3e édition, Dalloz, Juris éditions, 372 p.

La construction de partenariats durables entre Association et Bailleurs sociaux : Cas des Ateliers Amasco

Annexes

Annexe 1 : Tableau SWOT

Annexe 2 : Indicateurs

Annexe 3 : Guide d'entretien

Annexe 4 : Questionnaire

Annexe 5 : Transcription 1

Annexe 6 : Transcription 2

Annexe 7 : Résultats questionnaire Bailleurs

Annexe 8 : Résultats questionnaire Association

Annexe 9 : Grille thématique 1

Annexe 10 : Grille thématique 2

Annexe 11 : Grille thématique 3

Annexe 12 : Exemple de conventions