

Chaire d'Économie Solidaire

le **cnam**



« (se) COMPRENDRE ENSEMBLE.

Inventer de nouveaux savoirs avec la cartographie
active »

MONOGRAPHIE

ASSOCIATION ICI

Texte rédigé par les étudiants du Master 2

« Intervention et développement social.

Économie sociale et solidaire »

MONOGRAPHIE ASSOCIATION ICI

1. Personnes rencontrées

Damien Monnerie – Directeur, diplômé d'école de commerce (2002), diplômé Master 2 Ingénierie de la concertation – Sorbonne (2010), parcours professionnel dans le marketing.

Charles Mamère – Chef de projet, master en développement local dans les pays en développement, expérience de bénévolat en développement local au Nicaragua et service civique dans un centre socio-culturel parisien.

Vincent LafontRapnouil – Membre du conseil d'administration (CA), consultant, parcours professionnel dans la presse professionnelle et le marketing direct.

Elyza Ngoko – Community manager en service civique, récemment diplômée, auparavant en freelance.

2. Pièce d'identité de l'initiative

Nom – Innovons pour la citoyenneté sur internet



Logo –

Date de création – 1^{er} mars 2011

Personne responsable – Damien Monnerie, directeur

Adresse – 11, rue Carnot 94270 Le Kremlin Bicêtre

Téléphone – 01 85 08 02 03

Courriel – equipe@association.ici

3. Présentation de l'initiative

Histoire

Diplômé d'une école de commerce, Damien Monnerie a travaillé dans le secteur du marketing direct. Suite à un licenciement par rupture conventionnelle d'un poste de directeur marketing dans une petite structure dans le droit du travail et à la naissance de ses enfants, il s'est questionné sur le sens à donner à son travail, lassé des problématiques de rentabilité.

En 2010, le fort taux d'abstention aux élections européennes l'interpelle sur la question de la participation citoyenne et l'importance du lien entre participation et numérique émerge comme objet social. Il décide alors, avec le soutien de son entourage professionnel, de travailler sur la construction d'un outil numérique permettant de favoriser la concertation, la participation citoyenne, l'enjeu étant de faire le lien entre démocratie et numérique. Il crée alors une plateforme de démocratie participative www.participons.fr.

En mars 2011, cinq membres fondateurs de www.participons.fr dont Damien créent l'association ICI autour du projet « avis de quartier 2.0 ». Il s'agit du premier projet de l'association qui s'adresse à des habitants et associations de quartiers prioritaires, « grands absents des espaces participatifs ». Au cours de ce projet, ils font le constat d'un lien entre la question de la concertation et celle de la démocratisation du numérique : avant de s'intéresser aux questions de participation, les citoyens doivent s'approprier l'outil numérique. Le format associatif est choisi pour sa souplesse et l'absence d'enjeu financier, le souhait étant d'écartier les questions de « business et de rentabilité » sans mettre en risque les collaborateurs. L'association permet également à Damien Monnerie de conserver un statut de salarié auquel il tient, conscient des potentielles difficultés auxquelles il pourrait faire face.

Les années suivantes, différents projets (« Parole d'exclus 2.0 » en 2012 et « Transitions associatives » en 2013) permettent au directeur de recruter successivement deux salariés. Aujourd'hui, ICI compte donc trois salariés : Damien Monnerie, le directeur, ainsi que deux chefs de projet, Charles Mamère et Pierre-Luc Fayolle. Une service

civique, Elyza Ngoko, a également été recrutée pour ses compétences de community manager.

Le CA de l'association a également évolué parallèlement au développement d'ICI. Composé de membres bénévoles qui ont tous pris part à la formation de l'association, ce sont des proches de Damien Monnerie « curieux, intéressés, qui ont une vision du social et des inégalités qui est réelle et qui s'intéressent à ce que la France va faire demain ». Il commence aujourd'hui à s'ouvrir à d'autres participants.

Initialement installé dans un local privé au pied d'un immeuble du 19^e arrondissement de Paris, l'association a dû faire face à des problématiques financières liées à un loyer trop élevé et s'est délocalisée au sein d'une pépinière d'entreprises au Kremlin-Bicêtre où elle loue des postes de travail et peut bénéficier des infrastructures de celle-ci y compris en terme de formations.

Fort de ses expériences en gestion de projet acquises au cours d'un « parcours très structuré », Damien s'attache aujourd'hui à développer ses idées, connaître le terrain, rechercher des financements et développer ses compétences en ressources humaines et comptabilité.

Valeurs

Dans les propos tenus par les différents acteurs de l'association rencontrés cohabitent plusieurs registres de valeurs qu'ils attribuent à l'association :

- Le registre citoyen, associatif et ESS
- Le registre internet libre
- Le registre de l'éducation populaire

Ainsi, la charte du site www.participons.fr, première *production* de ceux qui constituent encore aujourd'hui les forces vives de l'association, évoque les notions de « démocratie participative », de « valorisation des compétences citoyennes », de « participation citoyenne ».

Le directeur, qui dit avoir été « bercé par l'idée de l'internet libre », porte des valeurs qu'il tente d'essaimer à travers son association et les ateliers qu'elle anime : « inclusion,

fracture numérique, enjeu de société, social ». Mais, 5 ans après la création, « il y a toujours autant besoin de prise de conscience ».

L'équipe d'ICI rencontre à chaque atelier des personnes qui ne connaissent rien au numérique et constate un réel besoin d'accompagnement. Face à ce constat, les valeurs de l'association évoluent parallèlement à leurs objectifs.

Le membre du CA fait référence quant à lui à des valeurs associatives, « humanistes, sociales, apolitiques » et évoque les termes « laïcité, participation ».

Enfin, la plupart des personnes rencontrées met en avant un savoir-faire inspiré des valeurs de l'éducation populaire, la co-élaboration, l'adaptation des formations en fonction des besoins des personnes, l'apprentissage par l'expérimentation.

Objectifs et activités

5 ans d'existence et d'expérience sur le terrain ont fait évoluer les objectifs d'ICI par rapport au projet initial.

En effet, la question de la concertation, la « marque de fabrique du début », apporte à l'association un soutien financier grâce aux prestations délivrées sur ce thème. Mais l'enjeu qu'elle voit émerger aujourd'hui porte plutôt sur l'éducation populaire vis-à-vis du numérique. « Ce n'est pas le numérique qui pose problème, c'est l'envie des gens de s'y intéresser, de se remettre dans le débat tel qu'il est posé avec le cadre qu'on connaît ». Le reste de l'activité (la majorité) consiste donc en de l'animation d'ateliers sur la question « des usages du numérique appliqué à la co-élaboration ».

La réalité réside également dans le fait qu'il y a aujourd'hui peu d'appels à projet sur la concertation et qu'ICI n'a d'autre choix que de se positionner sur le registre de la formation et l'animation de dispositifs. De plus, l'émergence de la dématérialisation, notamment avec le développement de la e-santé mais aussi toutes les démarches administratives, engendre une nouvelle frange de la population exclue des outils numériques.

A cela s'ajoute de manière directe ou indirecte les problématiques inhérentes aux publics accompagnés telles que l'emploi, le logement, la santé. Ces publics-cibles sont décrits par l'association au nombre de trois : les habitants des quartiers politiques de la ville,

« la grande exclusion » et les professionnels sociaux en lien avec ces populations, au sein des centres sociaux et des associations.

Les entretiens, menés auprès de personnes aux statuts divers, font donc émerger une polyvalence et un développement des savoir-faire que l'équipe d'ICI n'est cependant en mesure ni de qualifier, ni d'évaluer. Ceci constitue un frein au développement de l'association en termes de visibilité et d'essaimage de ses savoir-faire.

4. Données juridiques et organisationnelles

ICI est une association à but non lucratif loi 1901. Elle emploie 3 salariés en CDI (1 directeur et 2 chefs de projet) et compte également actuellement dans ses effectifs une personne en service civique. Les 2 chefs de projets sont de jeunes professionnels (24 et 26 ans) titulaires chacun d'un Master 2 et sont chargés d'être en veille sur les projets, de faire des propositions au directeur et d'assurer la mise en œuvre. Un des chefs de projet que nous avons rencontré a développé des compétences en gestion de projet qu'il a exercées dans le cadre de projets humanitaires. C'est son parcours qui, lui semble-t-il, a intéressé Damien Monnerie. Il se dit lui-même intéressé par les objectifs d'ICI, bien qu'il n'ait pas de compétences particulières dans l'utilisation des outils numériques. La personne en service civique dispose d'une formation de communitymanager et a été embauchée suite à un projet avec l'ARS de Franche-Comté auquel elle participait. Si elle aimerait faire réellement partie des effectifs, elle apprécie son statut de service civique tout en exerçant son métier et qualifie sa participation en « termes de force de travail et en poids financier ».

L'association compte aujourd'hui 20 adhérents dont 9 associations. Après de nombreux départs, ICI a souhaité renouveler ses adhérents en faisant appel à un fichier de personnes déjà formées. Ce qui correspond avec la stratégie actuelle d'augmentation d'un vivier de « bénévoles compétents » pour essaimer. Aujourd'hui, ce sont essentiellement les salariés qui délivrent les formations, ce qui bloque l'association dans sa capacité à se développer, « à avoir un objet social qui est de diffuser les connaissances sans avoir besoin d'être présent ». D'où la nécessité de s'appuyer sur ces autres associations, qui ont elles-mêmes des adhérents, le but étant de pouvoir former des bénévoles et ainsi diffuser les connaissances.

Un CA familial et amical« bordé»...

Parmi les adhérents, six sont réellement actifs au sein de l'association et forment le CA. Au départ, Damien Monnerie avait fait appel à son cercle familial pour faire partie du CA : son père était alors le président et son cousin le trésorier. Aujourd'hui et avec le développement d'ICI, il a élargi son cercle mais le CA est toujours formé de son entourage proche. Sa femme, ancienne journaliste, tient la présidence et s'occupe notamment de la relecture des appels à projet. Avantage de cette situation, sa proximité qui, estime le directeur, facilite les choses, notamment concernant les signatures. Le trésorier est aujourd'hui un de ses amis, qui travaille dans le secteur des banques et assurances et est très intéressé par les valeurs portées par ICI. Joachim Pasquet, compétent sur les questions de santé et médico-social, exerce la fonction de secrétaire. Dominique Dardel, rencontré lorsque ICI siégeait dans le 19^e et intéressé par le projet et compétent professionnellement dans le champ du numérique, Vincent LafontRapnouil, ancien employeur de Damien Monnerie, exerçant en free-lance dans le secteur marketing, curieux et intéressé par l'idée de Damien et enfin Alexandre, ancien collègue de Damien Monnerie avec qui il échange beaucoup au sujet de l'évolution et la structuration complètent ce CA qui constitue un vivier de compétences pour l'association.

...mais en progressive recomposition

Cependant, le membre du CA interviewé estime que l'association gagnerait à diversifier son CA en y intégrant des personnes hors des sphères familiales et amicales du directeur. Il se dit « préoccupé » par sa composition actuelle, l'estimant « décredibilisante », « pas exemplaire ». Il propose pour cela de s'appuyer sur le partenariat avec Pouvoir d'agir. Néanmoins, ce CA présente les caractéristiques fréquentes des jeunes initiatives, généralement construite sur la base des réseaux forts¹ de leur(s) créateur(s).

Face à notre difficulté à comprendre l'organisation de l'association, rendue confuse par l'aspect informelle de nombreuses interactions d'une part et par la confusion des statuts

¹ Cf. Mark Granovetter

adhérent-bénévole-membre du CA d'autre part, le membre du CA interrogé constate que l'association devrait tenter de clarifier cela.

Malgré tout, plusieurs changements récents vont dans ce sens, comme en témoignent le salarié et la service civique interviewés, notamment avec l'arrivée de nouveaux adhérents tels que ce dirigeant de startup après être intervenu pour ICI, ou ces associations ou membres d'associations rencontrés dans le cadre de formations délivrées au Carrefour des associations parisiennes, comme Métropop, par exemple.

5. Hybridation des ressources

Des ressources financières et de matière grise bénévole

L'association a débuté avec un budget de 40 000 euros, 120 000 euros en 2014 et 150 000 en 2016 pour un prévisionnel de 168 000 euros. Le directeur tempère cependant cette évolution en soulignant que ce sont « des petits budgets, la pérennité de l'association n'est pas faite ». Ce budget est financé à 40% par des prestations - centrées essentiellement sur la concertation - et 60% de financements publics.

L'association dispose par ailleurs d'une importante part de ressources non monétaires, essentiellement constituée de « matière grise ». Il s'agit d'un mécénat de compétences des bénévoles-adhérents, un « investissement non feint » comme le souligne la service civique, mais qui permet parfois aux bénévoles une contrepartie sous la forme d'une communication professionnelle de leur engagement associatif.

Une situation financière critique

Aujourd'hui, « l'association traverse une passe difficile financièrement » témoigne le membre du CA interviewé, « au mois le mois » ajoute le directeur, conséquence de « très grosses déconvenues » de « fonds et de missions annulés, faute de financements [des collectivités] », à laquelle s'ajoutent des « délais de réponses insupportables », qui rendent « très difficile d'assurer, de viabiliser la santé financière et les ressources ». ICI n'est pas isolée dans ce cas, mais ne dispose pas des fonds propres nécessaires pour faire face, du fait de sa jeunesse.

Afin de pallier ses difficultés financières, l'association envisage plusieurs possibilités :

- Hybrider les ressources par tiers (1/3 de financements publics, 1/3 de financements par l'activité, 1/3 de financements privés), ce qui est parfois une exigence des financeurs pour pouvoir répondre à certains appels à projets. L'association a tenté d'approcher certaines fondations pour cela, mais s'est vue refuser ses financements par l'absence de reconnaissance d'intérêt général, démarche dans laquelle elle va se lancer.
- « Mourir et renaître, faire une SCOP », évoqué par le directeur.
- Créer une « filiale structure de l'économie marchande » pour les activités de prestation, évoquée par le membre du CA.

Une volonté d'essaimage

Concernant les ressources non-matérielles, le directeur souhaite « réinvestir les adhérents », avoir « plus de bénévoles compétents pour faire les ateliers », afin de pouvoir « continuer à essaimer [leurs] valeurs et [leur] vision du numérique libre et équitable, développer la participation des habitants, les plus exclus de préférence ».

6. Mode de gouvernance et participation

Une nécessaire mutation

En tant qu'association, ICI dispose d'un mode de gouvernance typiquement associatif : CA-Bureau-direction. Cependant, la façon dont s'exerce le pouvoir au sein de cette gouvernance est assez spécifique et relativement centralisée par le directeur. Ceci s'explique sans doute par l'objectif d'origine double de l'association : répondre à une problématique sociale et créer un emploi. De ce fait et de l'aveu même de son directeur, l'organisation de la gouvernance est inversée, puisque c'est lui, directeur qui convoque les assemblées générales, les réunions de CA ou de bureau, qui sollicite les signatures, etc., ce qui lui convenait parfaitement jusque-là, lui donnant toute latitude pour développer les activités de l'association.

Face à la montée en complexité de ses actions, la montée en budget de l'association et la responsabilité de salariés, il souhaite aujourd'hui rétablir un certain ordre dans cette gouvernance en replaçant le CA dans son rôle, en appui stratégique à ses décisions et en instance critique sur les actions menées. De la même manière et sans doute afin de jouer pleinement son rôle de plateforme, le directeur souhaite associer de plus en plus les adhérents-bénévoles aux différentes phases des projets, de la rédaction des réponses aux appels à projet jusqu'à l'évaluation faite des actions menées. Pour cela, l'association a entrepris récemment de compléter son vivier d'adhérents-bénévoles en sollicitant des personnes ayant suivi leurs ateliers numériques, habitants ou membres d'associations.

Un mécénat de compétences coordonné par le directeur

Une gouvernance en plein changement, donc, mais qui aujourd'hui s'exerce principalement par le directeur qui mobilise un mécénat de compétences présentes chez ses adhérents-bénévoles autant sur des actes de gouvernance que sur les activités déployées par ICI.

Ainsi, au titre de la gouvernance, le membre du CA interviewé explique avoir été et être encore aujourd'hui sollicité de manière informelle sur des compétences qui lui sont propres, « communication et recrutement », mais aussi « conduite économique et suivi de projets ».

Une organisation des activités co-construite mais dirigée

De la même façon, pour organiser et prendre les décisions concernant les activités et les projets de l'association, l'équipe salarié se réunit une fois par semaine minimum, souvent plus, pour se concerter.

Tous les témoignages recueillis dans l'équipe, directeur inclus, convergent à décrire une dynamique d'équipe dans « l'échange », « l'écoute », « le dialogue », « la coopération », « la collaboration », « la prise en compte de nos observations », dynamique qui est la « force de l'équipe d'ICI ». Le directeur décrit plus particulièrement un attachement de sa part à être transparent avec son équipe concernant la gouvernance de l'association, ses enjeux, ses difficultés, son financement.

Cependant, dans le même temps, ces mêmes discours décrivent des places différenciées en fonction des expériences, statuts et domaines d'expertise respectifs. Le directeur « tranche », « décide » au final, après avoir recueilli les avis, propositions, suggestions de chacun. Fort de son expérience, le directeur se reconnaît cette capacité mais met aussi en valeur les paroles des autres, décrivant ses jeunes salariés comme se sentant « moins légitimes » mais ayant une parole « qui vaut la [sienne] ».

Une gouvernance qui gagnerait à être plus démocratique

Le mode de gouvernance qui s'exerce dans l'association ICI semble s'être construite au fur et à mesure de la croissance de celle-ci, au gré des projets et des rencontres, en se basant encore aujourd'hui sur un cercle de proches et d'amis entourant le directeur et fondateur de l'association.

L'association gagnerait peut-être à donner une dimension plus ouverte, plus participante, plus démocratique à sa gouvernance, ce qui lui permettrait d'être encore plus cohérente avec son objet de plaidoirie-la participation citoyenne- et d'expérimenter en son sein même une gouvernance plus égalitaire, source de compétences nouvelles dans la mise en place des ateliers proposés et d'une identité associative plus forte. Cela permettrait, par là-même, d'affirmer les savoir-faire d'ICI en termes de participation et de concertation.

7. Mise en œuvre des activités et compétences

Une organisation des activités qui cherche à valoriser la participation

Etant donné son « jeune âge », l'association ne semble pas encore disposer d'un « modus operandi » particulier, si ce n'est dans les caractéristiques qui suivent.

Aujourd'hui, l'association intervient soit sur sollicitation des collectivités locales ou associations, soit en réponse à des appels à projets. Dans tous les cas, elle développe une méthodologie qui passe par une première étape de diagnostic des actions déjà menées et des besoins, au-delà de ceux exprimés lors de la commande, quand ces besoins y sont évoqués, ce qui n'est pas toujours le cas.

Cette première étape de consultation des besoins peut s'exercer soit auprès des commanditaires, soit auprès des professionnels en charge d'animer les ateliers, soit auprès des personnes concernées par les ateliers en question.

Conséquence de cette première étape, une co-construction du projet en concertation avec les principaux concernés semble être la « marque de fabrique » d'ICI. Elle s'inscrit dans les valeurs démocratiques de l'association, dans une expression de celles-ci y compris dans l'ingénierie des projets mis en place.

Par ailleurs, tel que le souligne le salarié interviewé : « Même si nous, on répond à une offre, on sait que notre réponse sera adaptable, une fois sur le terrain. ». C'est de cette manière qu'ICI concrétise ses objectifs militants d'expression citoyenne, dans une réponse adaptée aux besoins réels des « personnes exclues du numérique ».

En aval, l'association tente de maintenir avec plus ou moins de succès, un suivi ou une évaluation des actions menées. Ainsi, sur l'atelier « Avis de quartier 2.0 », un comité de suivi a été déployé, consistant à évaluer en direct la pertinence de la pédagogie mise en place dans les ateliers.

L'association développe aussi des outils d'expression en ligne permettant de recueillir la satisfaction des personnes ayant suivi des ateliers. Cependant, le choix d'outils en ligne peut questionner eu égard aux difficultés d'accès que peuvent présenter certaines personnes concernées par les ateliers. De la même façon, certains projets peuvent rencontrer des difficultés de mise en œuvre, par manque de présence sur le terrain, comme le souligne la personne en service civique interviewée concernant un projet de concertation en Franche-Comté : « c'était laborieux car (...) je n'étais pas sur place pour me déplacer dans les lieux ». Une difficulté comblée sur un autre projet en Ille-et-Vilaine par « une équipe dédiée en local » du Conseil Départemental qui « s'est saisi du projet ». Au-delà de la dimension territoriale, l'association expérimente parfois elle-même les limites de la dématérialisation.

Globalement, l'association présente une organisation du travail qui est plutôt centralisée en termes de décisions sur la personne du directeur, même si celui-ci met en action un fonctionnement plus participatif.

Une majeure partie de cette répartition des tâches et de cette activation des compétences et des savoirs se fait de façon plutôt informelle, ce que souligne le membre du CA, entre autres, en utilisant à plusieurs reprises le terme « informel » quand il fait référence au mécénat de compétence qu'il exerce auprès de l'association, en lien exclusif avec le directeur.

Des activités animées par tous

L'animation des ateliers est effectuée par les salariés, adhérents-bénévoles, membres du CA de l'association, dans une distinction des statuts qui semble s'estomper à ce moment-là, tel que le souligne le salarié interviewé : « C'est au nom de l'association, quand nous, on ne peut pas y aller, les bénévoles se proposent de nous remplacer », ou encore le membre du CA : « Adhérents, bénévoles, c'est pareil, c'est un noyau d'une quinzaine de personnes qui soutiennent et qui gravitent autour de l'association et apportent une espèce de mécénat de compétences ».

A travers ces propos, l'association se révèle comme une plate-forme de mobilisation d'acteurs de la société civile autour d'un projet associatif.

Concrètement, l'association se base sur un fonctionnement complexe qui mobilise les compétences et les réseaux des salariés, des adhérents-bénévoles et des membres du CA.

Les compétences présentes dans l'équipe salariée permettent d'assurer essentiellement la phase amont de la mise en place des activités, diagnostic, ingénierie, support technique aux ateliers, mais pas seulement.

Les compétences et les réseaux de chacun, quelque-soit son statut, peuvent être mobilisées à tout moment et dans tous les instants de la vie de l'association, dans sa gouvernance, dans son fonctionnement propre jusque dans la mise en place de ses activités, les acteurs pouvant passer d'un statut à un autre. Ainsi le salarié interviewé nous donne l'exemple du directeur d'une startup présent dans l'incubateur qui, après avoir animé une formation, est devenu adhérent d'ICI, ou encore d'associations ayant participé à des ateliers animés par ICI et qui sont devenues adhérentes, ce qui élargit les capacités de mobilisation de l'association.

A ce jour, les personnes ayant suivi des ateliers à titre individuel ne sont pas représentées parmi les adhérents-bénévoles, mais ICI est en train de mener une action de mobilisation de ces personnes afin de leur donner une représentation au sein des instances de l'association.

Aujourd'hui, ICI se confronte à certaines limites du bénévolat, c'est-à-dire une capacité d'investissement contraint par une vie professionnelle en parallèle et une difficulté à projeter dans le temps les disponibilités de chacun, ce que souligne le directeur dans ses rapports aux bénévoles-adhérents : « Ils m'ont dit (...) : nous on s'investit déjà autant qu'on peut, (...) on ne peut pas faire plus, on a un boulot à côté ».

Des compétences de savoir-être, mais pas seulement

Les propos recueillis font état d'un rapport ambigu à l'ESS qui est décrit plus loin. Dans ce rapport à l'ESS, les compétences spécifiques décrites ne sont pas spécifiques à l'ESS, mais plutôt à la dimension sociale de l'initiative.

Dans les compétences évoquées spontanément ressortent plutôt des compétences de savoir-être que de savoir-faire ; le salarié interviewé évoque ainsi la notion « d'empathie, de compréhension », de capacité à prendre du recul, « de la hauteur par rapport aux choses ».

Dans les savoir-faire, il évoque une capacité d'observation, « savoir observer, quoi observer » puis évoque une situation dans laquelle les savoirs invoqués semblent relever d'un mélange de sciences humaines et de savoirs d'action, de pragmatisme.

Concernant d'éventuels besoins de formation spécifiques, le directeur évoque des besoins pratiques de gestion des ressources humaines ou de comptabilité, mais associés à une volonté de se former seul, par l'utilisation d'outils en ligne tels que les MOOC², ou par mobilisation de son réseau de connaissances.

L'amélioration des compétences collectives est décrite comme un processus non organisé, résultat des collaborations entre acteurs et de l'observation des compétences des autres, d'un *faire ensemble*.

² MOOC : cours en ligne

8. Politiques publiques et territoire

Une ambiguïté dans le rapport au territoire

La notion de proximité est au cœur des préoccupations d'ICI. D'une part cette proximité est centrale dans les actions que mène l'association, d'autre part, parce que leur inscription dans un territoire de proximité dans le 19^e arrondissement est constitutive de son histoire. ICI regrette d'ailleurs aujourd'hui de ne pas avoir pu renouer des liens au Kremlin Bicêtre. « Personne ne sait qu'on est là et c'est bien dommage ».

« L'association est-elle territorialisée ? Je dirais que non ». « Pour ICI, la notion même de territoire n'est pas très importante en soi. Ce n'est pas un enjeu fort ».

Au-delà de ces propos, l'association semble mettre à distance l'idée d'être territorialisée sur un plan politique de crainte de perdre de son indépendance, valeur forte et mise en avant par les personnes interrogées.

Une indépendance difficile à tenir

Les relations avec les pouvoirs publics « sont le plus lisses et cordiales possibles. Parfois par nécessité ».

ICI reste constamment en veille sur les appels à projets mais souhaite, dans ses réponses, rester au plus près de ses valeurs et conserver sa capacité d'indépendance de pensées et d'actions, facilitée, lui semble-t-il, par son indépendance vis-à-vis des collectivités. Cette indépendance est cependant relativisée par la nécessité de pérenniser les salaires. L'association se trouve aujourd'hui dans la nécessité d'obtenir des financements, ce qui peut entraver cette indépendance, d'où une volonté d'hybridation des ressources financières.

Une visibilité confuse

« On n'a pas réussi à créer un partenariat avec la mairie alors qu'on pensait être plus fort que ça ».

Si ICI est sollicitée par les institutions et collectivités locales, de manière parfois assez étendue (ARS de Franche-Comté, CD d'Ille-et-Vilaine), c'est qu'elle semble disposer d'une certaine réputation quant à sa capacité à traiter de l'objet social qui est le sien. Cependant, il est difficile de déterminer à quoi attribuer cette visibilité. ICI est-elle le seul acteur sur le sujet ? Dispose-t-elle d'un savoir-faire particulier qui la distingue et la fait connaître ? Sa difficulté à définir ses savoir-faire, ses objectifs, son objet social en définitive la dessert en ce sens. En maintenant le cap d'une évaluation et d'un essaimage de ses interventions, en étant inscrite localement dans un territoire de proximité qu'elle animerait, en ayant une gouvernance plus en cohérence avec les valeurs qu'elle défend, ICI gagnerait en visibilité et en capacité de plaider.

L'association, de fait, participe peu au débat sur les politiques publiques locales. Mais elle est porteuse d'un plaidoyer militant concernant l'importance de l'« alphabétisation numérique » au sujet de laquelle ICI développe depuis 5 ans une réelle expertise de terrain, d'ingénierie sociale, qui mériterait d'être valorisée. L'ouverture de l'association aux acteurs de l'éducation populaire et au Collectif Pouvoir d'Agir pourrait lui permettre de mettre en mots et expliciter cette expertise.

9. Regards portés sur les questions d'ESS et d'innovation sociale

Une « case administrative » plutôt qu'un groupe d'appartenance

A l'évocation des termes « Economie Sociale et Solidaire », le directeur ainsi que le membre du CA interviewés la décrivent comme une expression « mise à toutes les sauces », comme une « case pour permettre d'avoir des appels à projet » qui « recouvre des réalités quand même très très variées » mettant en perspective de très grosses associations internationales aux budgets conséquents, des banques coopératives, et ICI.

Ils lui préfèrent un registre de valeurs humanistes, sociales, démocratiques, associatives, le membre du CA interviewé estimant que, dans l'ESS, il existe « des gens qui se réfugient derrière l'économie sociale et solidaire mais qui font du pognon » et qu'à l'inverse il existe « des gens, dans le champ concurrentiel qui sont des sociétés anonymes comme il faut, très libérales, qui se comporte beaucoup mieux et avec de bien meilleures valeurs que ceux qui se revendiquent de l'économie sociale et solidaire ».

Ces discours révèlent une certaine méfiance de la part de l'association vis-à-vis de cette appellation, réserve que l'on peut observer par ailleurs parmi différents acteurs de l'ESS qui, après avoir revendiqué une reconnaissance de la spécificité de leur activité, ont du mal à s'identifier aujourd'hui dans l'acceptation proposée par la loi ESS.

Atout et frein

L'appartenance légale à l'ESS est décrite par les acteurs de l'association comme un atout ou comme un frein.

Atout pour pouvoir bénéficier de subventions, de financements publics dédiés dans les propos du directeur, mais aussi avantage concurrentiel, les « valeurs qu'elle véhicule » cumulé au « savoir-faire et à l'expérience acquise » participant dans le témoignage du membre du CA d'un « savoir-faire que des cabinets privés n'ont pas forcément appréhendé ».

Frein par la logique dans laquelle les appels d'offres spécifiques placent l'association en termes de visibilité financière liée aux délais de réponse des collectivités locales. Le membre du CA en témoigne ainsi : « Une des difficultés qui est inhérente à tout ce qui est économie sociale et collectivités locales, c'est les délais de réponse, qui sont insupportables » ; « C'est très difficile d'avoir une visibilité, d'assurer, de viabiliser la santé financière et les ressources ».

Deuxième frein associé à l'ESS, dans les rapports aux collectivités locales, une difficulté d'accès attribuée aux collectivités de droite, du fait de leur moindre « réflexes associatifs ».

Innovation sociale ou technologique ?

Les éclairages apportés par le salarié et la personne en service civique concernant les *caractéristiques ESS* de l'association nous semblent plus relever de la notion d'*innovation sociale*, leurs témoignages décrivant l'activité de l'association comme répondant « à une demande qui émerge localement », « des actions qui visent à améliorer le bien-être », avec pour objectif d'« aider les gens, les accompagner dans leur processus de transformation ».

Quand les termes *innovation sociale* sont évoqués dans nos questions, les réponses relèvent plutôt d'un registre technologique lié à l'activité numérique de l'association, *innovation sociale* semblant être alors interprété comme *innovation des réseaux sociaux*.