

CENTRE NATIONAL D'APPUI ET DE RESSOURCES

CNAR

ENVIRONNEMENT

ENVIRONNEMENT

Un outil du CNAR Environnement
pour les acteurs du Dispositif Local
d'Accompagnement

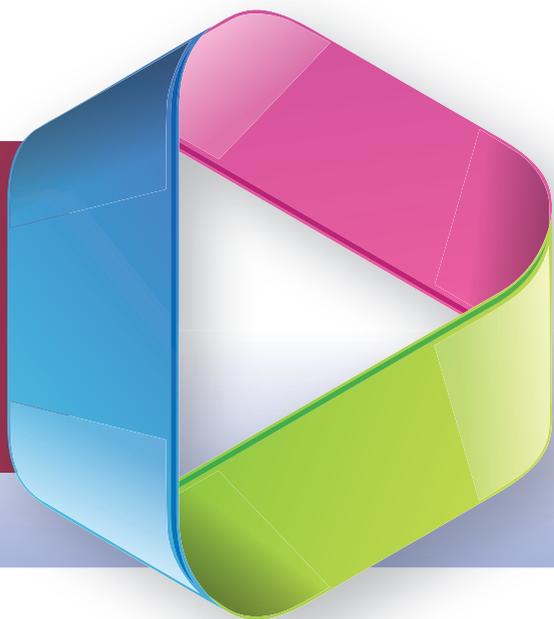
Les essentiels de l'environnement



Éléments clés et

3 postures types

des associations de l'environnement



avec le soutien de :



Cette publication
est cofinancée par
l'Union européenne



www.cnarenvironnement.org



► Sommaire

● Éléments clés	4
► Quelques caractéristiques générales du secteur associatif de l'environnement	5
► Trois postures associatives principales	8
► Les enjeux de dynamiques actuelles du secteur	12
► Les réseaux des associations d'environnement	13
● 1. La posture « Interpellation »	20
● 2. La posture « Co-construction »	24
● 3. La posture « Réalisation »	28

► Le CNAR Environnement est animé par un collectif national d'organismes agissant dans le secteur de l'environnement

- CLER, Réseau pour la transition énergétique, www.cler.org
- France Nature Environnement, www.fne.asso.fr
- Réseau Ecole et Nature, www.ecole-et-nature.org
- Réseau Territoires Environnement Emplois, www.reseau-tee.net
- Union nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement, structure porteuse du CNAR Environnement, www.cpie.fr

► Ses missions

Mobiliser les acteurs de l'environnement, appuyer les actions des DLA et C2RA sur ce secteur (outils méthodologiques, observation, analyse, évaluation) et impulser des partenariats nationaux en faveur du développement quantitatif et qualitatif de l'emploi associatif.

► Productions et actions les plus récentes

2012 : rendez-vous d'échanges de pratiques entre chargé-e-s de mission DLA et C2RA dans le secteur de l'environnement ; expérimentation d'un service d'assistance juridique pour les dirigeants d'associations d'environnement ; expérimentation de partenariats associations d'environnement et entreprises

2011 et suivantes : programme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dans les associations d'environnement

2010 : mutualisations dans les associations d'environnement à l'échelle régionale

2009 : fiches pratiques sur la gestion, l'emploi et l'activité en environnement pour DLA, C2RA et associations d'environnement

2008 et précédentes : monographies sur la coopération entre territoires de projets et DLA ; étude sur l'emploi dans les associations environnementales ; étude sur le mécénat des PME et PMI dans le secteur de l'environnement ; étude argumentaire sur les partenariats entre associations et pouvoirs publics ; étude argumentaire sur les partenariats entre associations et pouvoirs publics ; réalisation d'un guide Repères de l'Avise sur l'éducation à l'environnement ; dispositif d'évaluation et de valorisation de l'utilité sociale des structures environnementales...





Éléments clés



L'ambition des « essentiels de l'environnement », produits par le CNAR Environnement, est d'apporter pour ce secteur une **clé d'analyse complémentaire aux outils méthodologiques utilisés dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)**¹. C'est un support s'intégrant parfaitement aux outils existants pour les diagnostics des associations environnementales réalisés par les chargé-e-s de mission DLA et C2RA. Il apporte un éclairage particulier sur les caractéristiques les plus couramment présentées par les associations relevant du secteur de l'environnement.

Du fait de son histoire², le secteur de l'environnement regroupe des associations dont l'objet exclusif est l'environnement (protection de la nature et de l'environnement, éducation à l'environnement et au développement durable, actions environnementales) et d'autres pour lesquelles l'environnement est combiné à d'autres secteurs d'activité (agriculture, transport, éco-construction, recyclage, loisirs, éducation/formation...). S'ajoutent à cela les structures d'insertion par l'activité économique ayant pour support l'environnement.

1. En savoir plus sur le DLA : www.avise.org

2. En savoir plus sur le secteur de l'environnement et son histoire : « L'emploi dans les associations de l'environnement », CNAR Environnement 2008 – à télécharger sur www.cnarenvironnement.org

Tenant compte de cela, le CNAR Environnement propose une segmentation du secteur associatif environnement qui soit :

- pertinente au regard des spécificités de l'accompagnement DLA,
- suffisamment souple pour intégrer la diversité des métiers, thématiques abordées ou activités portées par les associations,
- efficiente au regard des stratégies de positionnement et de développement des associations.

Ainsi, le **CNAR Environnement a identifié trois postures-types** décrites dans cette production. Chacune d'elles fait l'objet d'une fiche-posture qui en présente les principales caractéristiques. Les critères retenus sont ceux de la méthodologie préconisée par l'Avise pour l'établissement des diagnostics DLA.

Il s'agit de postures dessinant les contours de « fonctionnements types ». Ils **permettront aux chargé-e-s de mission DLA et C2RA de repérer plus rapidement d'éventuelles particularités de l'association diagnostiquée** et d'en analyser les implications et l'éventuel besoin de corrections/adaptations nécessaires à rechercher à travers le plan d'accompagnement.

► Quelques caractéristiques générales du secteur associatif de l'environnement

Le mouvement associatif de l'environnement est relativement récent, la sensibilité nouvelle à l'écologie ayant émergé dans les années 60, manifesté par la création du premier ministère de l'environnement en 1971.

Les événements actuels, changement climatique, épuisement des ressources fossiles (pétrole), menaces sur la biodiversité, raréfaction de la ressource en eau, coût des matières alimentaires... changent la perspective : l'environnement devient un des enjeux majeurs des sociétés, à l'échelle mondiale.

L'intégration plus poussée de la protection de l'environnement dans le processus économique se traduit notamment par une augmentation du nombre d'emplois dans le secteur, estimé en 2006 par l'Institut français de l'environnement à 375 900 ETP, en augmentation depuis 10 ans, ainsi que par la constitution d'un corpus réglementaire par l'Etat et l'Union européenne.



Les associations d'environnement doivent se repositionner et évoluer dans ce contexte nouveau, chargé d'opportunités et de menaces. Toutefois, dans cette situation, leur professionnalisation acquise ces dix dernières années est un atout fort.

Force est de constater que l'environnement est maintenant un sujet plus partagé au sein des différentes composantes de la société.

Des évolutions sont d'ores et déjà médiatisées. On avance à juste titre la croissance forte des conversions vers l'agriculture biologique, mais aussi de la production d'énergies renouvelables, la prise en compte des nouvelles normes dans la construction, l'implication réelle de certaines entreprises dans le domaine du développement durable.

Si les dernières politiques publiques de l'environnement (Grenelle de l'Environnement, transitions écologiques et énergétique) se prolongent aujourd'hui sous diverses formes, au sein des entreprises, des collectivités locales, des foyers ou encore des écoles, **le seuil des évolutions structurelles nécessaires au regard des enjeux environnementaux n'est cependant pas atteint.** Les changements de comportements et de pratiques de consommation des citoyens, mais également celles des entreprises et des institutions, ont encore un impact très limité. Au-delà de mesures environnementales, les démarches globales de développement durable ont du mal à s'installer de façon significative. Les entreprises ou les institutions peinent ainsi à mettre en œuvre leur RSE et à développer de réelles pratiques plus respectueuses de l'environnement.

Dans un tel contexte, **les associations de l'environnement continueront leur travail de convaincre, d'accompagner et d'alerter.** Pour autant, l'évolution des attentes de leurs partenaires implique qu'elles puissent renforcer leur expertise tant du point de vue des contenus de leurs interventions que des méthodes utilisées et des publics visés (élus, techniciens, entreprises privées, autres publics adultes...).

L'environnement est donc un **enjeu fort de la société** et **les associations** sont les structures auxquelles les français font le plus confiance pour relever le défi concernant sa préservation³.

3. Sondages TNS Sofres « Les Français et l'environnement » (2006), « Les Français et la biodiversité » (2010), « Baromètre de la confiance » (2011)

Sommairement, chacune des quatre dernières décennies est marquée par une évolution marquante du secteur :

70'	La société se questionne autour de la nécessité de protéger la nature
80'	Les questions de protection de l'environnement, de cadre de vie et les notions d'éco-gestes complètent le socle plus naturaliste déjà existant
90'	L'éducation à l'environnement puis au développement durable (EEDD) font progressivement l'objet de politiques publiques. Des métiers et compétences sont progressivement formalisés Du fait de la précarité montante face à l'emploi, l'insertion par l'activité économique (IAE) se développe. L'environnement en est un premier support Progressivement adopté et intégré, avec des degrés de mise en œuvre effective très variables, par l'ensemble des acteurs socio-économiques, un discours sur l'environnement se construit
00'	La montée de la problématique et l'existence d'une demande d'intervention de plus en plus présente génèrent la création d'un secteur marchand, qui va bien au-delà de celui créé de façon plus ancienne sur la gestion des déchets, le traitement et l'épuration de l'eau
10'	Apparition du terme « économie verte » reflétant la volonté de créer un secteur économique intégrant véritablement les enjeux environnementaux, bien au-delà d'un simple verdissement (ou « greenwashing »).

● L'environnement, un secteur aux limites perméables au sein du secteur associatif et de plus en plus approprié

Aujourd'hui, l'approche environnementale est partagée, voire revendiquée, par un nombre sans cesse plus important d'associations. De fait, se présenter comme une structure agissant sur le secteur de l'environnement est devenu moins « définissant » et justifie cette publication « Les essentiels de l'environnement » pour donner des repères aux acteurs de l'accompagnement.



Depuis 10-15 ans, le secteur, comme les structures qui le constituent, éprouvent donc plus de difficultés à se définir. En conséquence, les associations « au cœur du secteur » sont conduites à (re)définir leur projet et leurs actions avec la maîtrise de problématiques de plus en plus pointues et complexes. Cette situation contribue au caractère mouvant et en « agrandissement » croissant du secteur et à la difficulté d'en définir les contours de façon simple.

● Des caractéristiques concernant l'emploi et les ressources humaines

En matière d'emploi et de ressources humaines, majoritairement les structures associatives au cœur du secteur :

- sont dans le champ d'application de la Convention collective nationale de l'animation (CCNA)
- ont pour organisme paritaire collecteur agréé Uniformation
- ont des dépenses très majoritaires sur la masse salariale (> 2/3)
- sont constituées d'équipes salariales de taille assez modeste (environ 10 salarié-e-s)

Les associations qui se revendiquent plus nouvellement du secteur de l'environnement (cf. paragraphes précédents) relèvent en général de la réglementation et des usages de leur secteur originel (ex. IAE).

▶ Trois postures associatives principales

Devant la complexité du secteur et fort de la présence des principaux réseaux d'échelle nationale d'associations d'environnement au sein de son comité technique, le CNAR Environnement a élaboré une **typologie des postures principales** qu'il souhaite utile aux chargé-e-s de mission DLA et C2RA pour la réalisation de diagnostics et la préconisation d'accompagnements pertinents.

Cette typologie repose sur la **catégorisation des stratégies des associations d'environnement**, leurs actions et domaines d'intervention n'étant pas suffisamment

clivants pour les distinguer. Cette catégorisation se base sur la posture dominante adoptée par l'association dans ses relations avec ses parties prenantes, élément clé de la dynamique des associations du secteur de l'environnement. **Trois postures-types** des associations et des caractéristiques particulières qui en relèvent sont proposées :

- la posture d'**interpellation**
- la posture de **co-construction**
- la posture de **réalisation**

Il s'agit de postures dominantes : une association peut en effet être positionnée dans deux ou trois postures, mais l'être majoritairement et plus spécifiquement dans l'une d'elles.

Le dispositif DLA identifie une vingtaine de secteurs associatifs :

- Agriculture
- Création / développement d'activité
- Culture
- Développement local
- Education, formation
- Environnement
- Famille, enfance, jeunesse
- Insertion, emploi
- Logement, cadre de vie
- Loisirs
- Médiation
- NTIC
- Personnes handicapées
- Prévention justice
- Santé
- Sécurité
- Services aux entreprises
- Services aux personnes
- Solidarité humanitaire
- Sport
- Tourisme
- Transport
- Autre

Comme évoqué précédemment, le secteur de l'environnement a pour caractéristique d'être transversal. Ainsi, de nombreuses associations environnementales ont une double appartenance : le secteur « environnement » ET un ou plusieurs autres secteurs.



Dans les faits, des binômes semblent prioritairement rencontrés par les acteurs du dispositif DLA, et notamment les chargé-e-s de mission DLA ⁴:

- environnement + insertion, emploi (en proportion importante)
- environnement + éducation, formation
- environnement + développement local
- environnement + agriculture
- environnement + loisirs
- environnement + famille, enfance, jeunesse

Dans le cas de ces associations à double secteur, il faut distinguer les associations qui ont la volonté d'agir sur deux secteurs dont l'environnement, de celles qui s'appuient sur un secteur pour renforcer l'autre (exemple : association œuvrant dans l'entretien de sites naturels qui s'appuie sur le champ de l'insertion par l'activité économique pour mener à bien ses projets).

Ces associations, assumant cette dualité, développent en général un modèle économique bâti sur des partenariats complémentaires spécifiques à chaque secteur concerné. Si ce choix ouvre un champ des possibles large pour l'association, il implique également que la structure gère les contraintes des deux secteurs et que son projet associatif soit suffisamment clair et fort pour être conduit sans risque de perte d'identité.

Posture associative	Définition	Mots clés indicatifs
Interpellation	<ul style="list-style-type: none"> • Construit et défend une vision de la gestion des ressources, de la protection de la biodiversité et plus largement de l'environnement voire de l'aménagement de son territoire. • S'inscrit dans le débat public en tant qu'expert tout en menant de front des actions de contestation, de plaidoyer, de contentieux juridique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fort militantisme bénévole • Affiliée ou non affiliée (le plus souvent)

4. Voir les études « les accompagnements DLA dans le secteur de l'environnement » sur www.cnarenvironnement.org

Posture associative	Définition	Mots clés indicatifs
Co-construction	<ul style="list-style-type: none"> • Participe à la définition et l'élaboration de politiques publiques et leurs modalités de mise en œuvre. • Construit et met à disposition sa compétence pour soutenir, accompagner des demandes et initiatives territoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Militantisme bénévole variable • Education/sensibilisation/information/formation • Eco-citoyenneté • Initiative • Consensus • Concertation • Partenariat
Réalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Utilise les dispositifs existants. • Se positionne sur des domaines qui sont socialement légitimés, et transcrits en politiques publiques. • Réalise des actions en lien fort avec les pouvoirs publics. • S'inscrit sur des lignes budgétaires publiques qu'elle a parfois contribué à construire du fait de sa capacité d'initiative (cf. posture co-construction). 	<ul style="list-style-type: none"> • Militantisme bénévole variable • Gestion de sites • Etudes associatives • Spécialités/expertises • Classes de découverte/séjours vacances/animations nature environnement tous publics • Education/sensibilisation/information/formation

● Un cas particulier : l'entrepreneuriat social, notamment sous forme associative

Depuis plusieurs années émerge la notion d'entrepreneuriat social. Au sens du Mouvement des entrepreneurs sociaux, les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance. Certaines se constituent sous forme associative.

Ce concept est d'origine anglo-saxonne et a tendance à se traduire en France par une assimilation avec l'Economie sociale et solidaire (ESS). Ils ne sont pourtant



pas synonymes. Une note de mars 2012 du Centre d'analyse stratégique présentait d'ailleurs l'entreprise sociale comme la phase ultime d'évolution de l'ESS, comme une solution à la théorie économique des défaillances de marchés, en situant sa raison d'être dans des activités « *qui produisent des externalités positives négligées [par l'État]* »⁵. Or pour la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), cette conception utilitariste de l'entrepreneuriat social contraste avec une vision de l'ESS comme porteuse d'un projet de société au service de l'intérêt général, fondé sur la rencontre entre une organisation collective de citoyens et la sphère publique de l'intérêt général. Elle fait l'impasse sur l'espace de construction démocratique que sont les structures de l'Économie sociale et solidaire et en particulier les associations. Elle place également la capacité d'initiative du seul côté des pouvoirs publics en omettant celle associative⁶.

Les projets collectifs à gestion désintéressée étant au cœur de l'approche du CNAR Environnement dans « Les essentiels de l'environnement », ce type d'association n'y fera pas l'objet d'une description plus approfondie. Les chargé-e-s de mission DLA et C2RA peuvent en rencontrer en particulier dans la posture « réalisation ».

► Les enjeux de dynamiques actuelles du secteur

Le CNAR Environnement a identifié **six enjeux** relativement généraux et prégnants dans le secteur des associations d'environnement :

- La nécessaire actualisation, voire définition, des **projets associatifs** au regard de l'ensemble du contexte fortement évolutif, préalablement décrit.
- La **gouvernance** des associations du secteur autour de la question de l'engagement, la mobilisation, la posture et le rôle des bénévoles.

5. Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ?, Centre d'analyse stratégique, mars 2012

6. Source : <http://cpca.asso.fr/actualite/publications/reaction-a-la-note-du-conseil-d-analyse-strategique-sur-l'entrepreneuriat-social-en-france>

- Les **modèles économiques** des structures, en particulier la nécessaire diversification des sources de financement (publics/privés).
- La **gestion des ressources humaines** qui s'articule autour des constats suivants :
 - des emplois de plus en plus qualifiés (recrutements à des niveaux souvent supérieurs à Bac+3)
 - la nécessité d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)
- La **fiscalisation** des associations. Cette question interpelle en effet les dirigeants car les activités conduites relèvent de plus en plus d'une nature économique au sens de la réglementation européenne (SIEG, services d'intérêt économique général) et sont de plus en plus appréciées, parfois à tort, comme relevant du champ concurrentiel. Les associations sont pourtant porteuses d'une utilité sociale forte (force de propositions et source d'initiatives et d'alternatives, lien avec le territoire et la participation citoyenne, implication et ouverture à toutes les sphères d'acteurs). De manière plus pragmatique pour les chargé-e-s de mission DLA et C2RA, ce point doit surtout être abordé au travers de la notion d'intérêt général.
- Les **concurrences inter associatives**, les besoins de **mutualisation** au sein des associations du secteur. Même si cette préoccupation n'en est aujourd'hui qu'à ses débuts, elle est un élément important pour la consolidation du secteur et le développement des associations d'environnement.

► Les réseaux des associations d'environnement

Fédération, réseau, union... plusieurs formes de regroupement des associations de l'environnement, à plusieurs échelles territoriales, existent. Chacune a sa genèse, son histoire, sa culture, ses objectifs.

Le schéma ci-dessous présente les relations et interactions entre les principaux réseaux et fédérations au sein du mouvement associatif organisé pour lequel l'environnement est l'objet statutaire dominant :

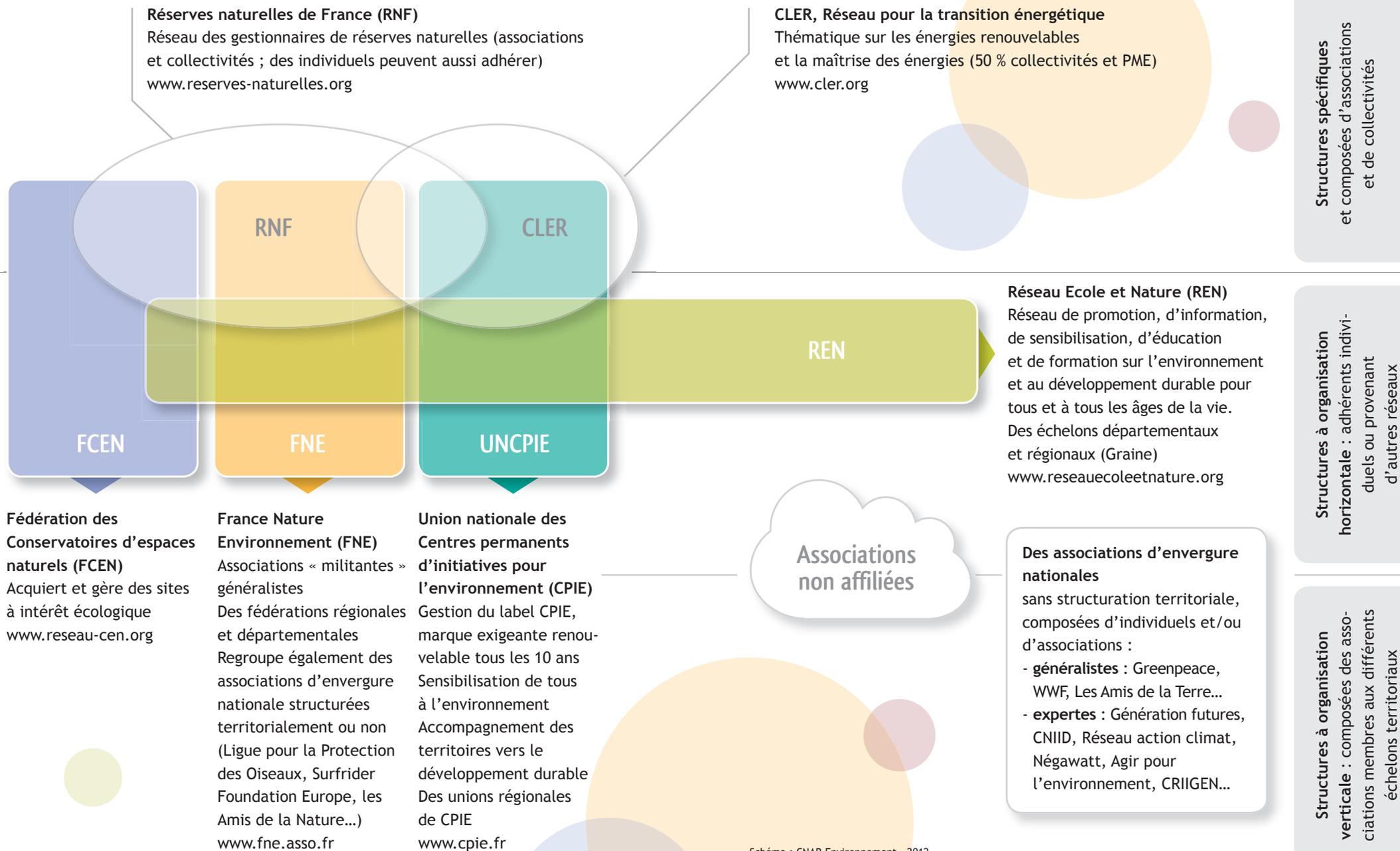


Schéma : CNAR Environnement - 2012



Une association peut appartenir à un ou plusieurs de ces réseaux.

Pour des informations plus approfondies, notamment dans le cas d'un accompagnement en cours, les chargé-e-s de mission DLA et C2RA sont incités à contacter le CNAR Environnement et les réseaux concernés.

Le comité technique du CNAR Environnement comprend les principaux réseaux d'échelle nationale d'associations d'environnement : CLER, Réseau pour la transition énergétique, France Nature Environnement, Réseau Ecole et Nature et Union nationale des CPIE, structure porteuse du Cnar. Il compte également les Réseaux Territoires Environnement Emplois, des structures expertes sur la question des métiers de l'économie verte.

Ci-dessous une présentation synthétique de chacun des réseaux du comité technique du CNAR Environnement :

● CLER, Réseau pour la transition énergétique - www.cler.org

Le CLER, Réseau pour la transition énergétique est une association créée en 1984, agréée pour la protection de l'environnement et dédiée à la promotion des énergies renouvelables et de la maîtrise de l'énergie. Le CLER fédère aujourd'hui un réseau de 200 membres (associations, collectivités locales et leur groupement, entreprises et organismes de formation), soit près de 10 000 citoyens et 5 000 salariés professionnels répartis sur l'ensemble du territoire national. Spécialistes ou généralistes, les adhérents du CLER assurent un travail de terrain au cœur des territoires et construisent dans leur diversité une vision en faveur des questions énergétiques.

● France Nature Environnement - www.fne.asso.fr

France Nature Environnement (FNE) est la Fédération française des associations de protection de la nature et de l'environnement. Fondée en 1968 et reconnue d'utilité publique en 1976, elle regroupe aujourd'hui près de 3 000 associations sur l'ensemble du territoire métropolitain et d'outre-mer. FNE s'est construite sous l'impulsion de femmes, d'hommes engagés et citoyens, désintéressés et compétents. Actrice incontournable du dialogue environnemental, son approche spécifique s'appuie à la fois sur la concertation et la contestation.

FNE a pour missions de :

- Fédérer un mouvement diversifié, aider les associations et les représenter au niveau national.
- Formuler des propositions innovantes et animer le débat public, notamment en participant à une centaine de commissions.
- Sensibiliser et informer le grand public et les décideurs sur les enjeux environnementaux.
- Intensifier l'échange de savoirs et d'expériences au travers des réseaux de compétences de FNE.
- Veiller et contribuer à l'amélioration et à l'application des textes législatifs et réglementaires et saisir la justice quand le droit de l'environnement est bafoué.

● Réseau Ecole et Nature - www.reseaucoleetnature.org

Né en 1983 à l'initiative d'enseignants naturalistes et structuré en association en 1990, reconnu d'intérêt général, agréé jeunesse et éducation populaire et protection de l'environnement, le Réseau Ecole et Nature (REN) est une association d'acteurs engagés, artisans d'une éducation à l'environnement, source d'autonomie, de responsabilité et de solidarité avec les autres et la nature.

Le réseau est un espace de rencontres et d'échanges pour partager ses expériences et repenser son rapport au monde, un espace convivial de projets et d'innovation pédagogique pour créer des ressources, un tremplin pour mener des actions d'information, de sensibilisation, d'éducation à l'environnement à toutes les échelles de territoire. Le REN est un partenaire reconnu pour porter des projets collectifs et représenter ses acteurs au niveau national et international.

Le projet du REN s'articule autour de 4 objectifs :

- Mettre en relation les acteurs
- Concevoir et diffuser des ressources et des savoir-faire / Mutualiser
- Porter la parole des acteurs de l'EEDD / rendre lisible l'EEDD
- Favoriser l'innovation, la démarche de recherche-action

● Réseaux Territoires Environnement Emplois www.reseau-tee.net

Les réseaux régionaux TEE « Territoires Environnement Emplois » sont nés en 2000 à l'initiative des ministères de l'écologie et du travail, sur la base d'un *projet expéri-*



mental de réseaux régionaux de ressources « emploi-environnement » dans le cadre du programme « nouveaux services - emplois jeunes ».

Ils ont développé en collaboration avec l'Etat, les collectivités, les entreprises, les associations, les prescripteurs de l'emploi, les organismes de formation, une expertise sur la problématique métiers, emploi et formations en environnement et développement durable.

Les TEE sont des structures ressources en région. Leurs objectifs principaux sont en lien avec le développement des métiers liés à l'économie verte, s'appuyant sur les politiques publiques de l'Etat :

- mieux identifier et faire connaître les métiers et les formations de l'économie verte,
- connaître les besoins de recrutement en quantité et qualité,

Aujourd'hui, 5 réseaux TEE, animés par l'association nationale du réseau TEE, agissent en région, échangent leurs bonnes pratiques et capitalisent leurs informations.

● Union nationale des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement - www.cpie.fr

Un Centre permanent d'initiatives pour l'environnement (CPIE) est une association labellisée qui agit dans le champ de l'environnement. Ses actions trouvent leur sens dans deux domaines d'activité en faveur du développement durable :

- l'accompagnement des territoires et de leurs acteurs pour le développement de projets,
- la sensibilisation et l'éducation de tous à l'environnement.

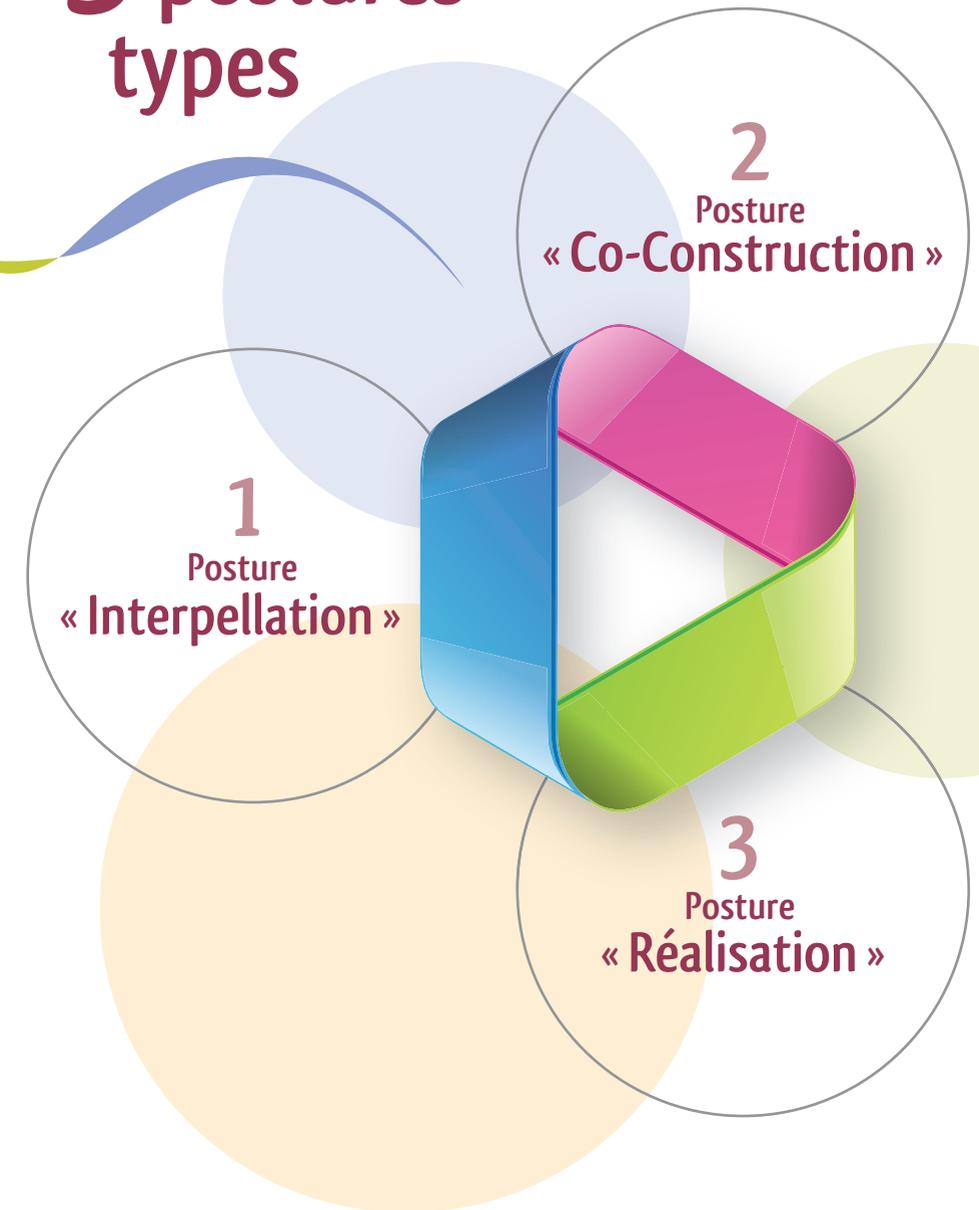
Chaque CPIE est ancré sur un territoire dont il connaît les enjeux et agit en lien avec ses acteurs. Il partage les valeurs du réseau des CPIE : l'humanisme, la promotion de la citoyenneté et le respect de la connaissance scientifique.

Le réseau est constitué de 80 CPIE et 16 unions régionales situés dans 61 départements et 21 régions, totalisant près de 1 000 salariés et 10 000 adhérents (dont 1 500 personnes morales).

L'Union nationale des CPIE, association reconnue d'utilité publique, accompagne le réseau, délivre et gère le label CPIE, une marque exigeante renouvelable tous les 10 ans et conçue comme une démarche d'amélioration continue.

Plus d'infos sur ces réseaux : www.cnarenvironnement.org

3 postures types





La posture « Interpellation »



● Éléments de définition

- Les associations dont la posture principale est identifiée comme étant celle de l'« interpellation » ont comme caractéristique de construire et défendre une vision de la gestion des ressources, de la protection de la biodiversité voire de l'aménagement du territoire, de l'organisation sociale, du développement local, marquée par leur engagement environnemental (généraliste ou de certaines thématiques environnementales).
- Elles assurent tout particulièrement des actions de veille sur le territoire, elles mènent des actions juridiques, formulent des propositions notamment sous forme de plaidoyer et s'engagent dans des actions de contestation.

Rappel

« Les essentiels de l'environnement » du CNAR Environnement proposent une description de trois postures types des associations de l'environnement et des caractéristiques particulières qui en relèvent : l'interpellation, la co-construction, la réalisation. Il s'agit de postures dominantes : une association peut en effet être positionnée dans deux ou trois postures, mais l'être majoritairement et plus spécifiquement dans l'une d'elles.

● Éléments d'identification

- Ces associations sont qualifiées - ou se qualifient elles-mêmes - de « militantes ».
- Elles se positionnent en défense de l'intérêt général, de la protection des milieux et de leurs espèces et en défense de l'intérêt du cadre de vie local.

On trouve dans cette posture deux familles assez distinctes :

- des associations qui cumulent plusieurs postures dont celle de l'« Interpellation » : le financement obtenu pour les actions conduites dans les autres postures servant à la réalisation des actions d'interpellation, pour lesquelles il est plus difficile d'obtenir des financements publics ou privés. Ces associations agissent donc sur plusieurs registres ce qui rend complexe leur analyse : modèle économique, modes relationnels, cohérence de développement, etc.
- des associations uniquement sur la posture de l'« Interpellation » : elles reposent alors principalement sur les bénévoles, avec le cas très particulier des associations « NIMBY » (cf. encadré), ce qui limite le budget de l'association et les contraintes de financement, et sont souvent sur des territoires restreints et/ou des thématiques très précises. Elles sont peu visibles au sein du dispositif DLA du fait qu'elles n'ont pas ou peu de salarié-e-s.

Association « NIMBY »

Définition : « Not In My BackYard », qui signifie « pas dans mon arrière-cour ». Utilisé péjorativement pour décrire l'opposition par des résidents à un projet local (même d'intérêt général) dont ils considèrent qu'ils subiront des nuisances.

Caractéristique fonctionnelle : le processus de création est rapide. La situation définitive apparaît vite (quelques semaines, au pire quelques mois) en réaction à un projet d'aménagement puis évolue peu. La disparition de l'association est aussi rapide pour les mêmes raisons (= dès que le projet d'aménagement se réalise ou est abandonné). Celles qui durent quittent leur base nymbiste initiale pour évoluer vers une nouvelle posture (souvent d'interpellation).

Dans cette fiche, le choix a été fait de ne pas traiter le cas des associations nymbistes « strictes ».



INTERPELLATION

1

Posture

Indications et caractéristiques dominantes

Présentation de la structure	<ul style="list-style-type: none"> • Agrément de référence : « Protection de l'environnement », donne droit à ester en justice, à être nommé dans les commissions de gouvernance écologique sur les territoires, notamment celles antérieures ou issues des lois Grenelle • Modification récente : l'agrément n'est plus accessible aux associations locales. Le renouvellement de tous les agréments est en cours (plus d'infos : http://www.cnarenvironnement.org/Reforme-de-l-agrement-association-de-protection)
Activités types	<ul style="list-style-type: none"> • Assure une veille et une analyse critique de projets d'aménagement, de planification, d'évolution de la réglementation... • Plaidoyer : information plus ou moins médiatique du public, information et pression directe sur les décideurs publics, représentation dans les instances de concertation. • Participation au débat public : réponses à consultation, enquêtes publiques, commissions de concertation... • Rédige des plaidoyers, ou plus exactement se pose comme force de propositions critiques • Mène des actions juridiques, des actions en contentieux • Organise des manifestations
Environnement d'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de publics bénéficiaires directement visés, les actions visent la société dans son ensemble • Le nombre d'adhérents n'est pas un critère d'efficacité (mais peut être un des arguments de légitimité) • L'action en direction du grand public est centrée sur la prise de conscience, la sensibilisation et la mobilisation via des actions ciblées • Souvent une spécialité thématique ou territoriale (avec les partenariats adéquats)
Organisation et pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Poids du projet associatif important voire fondamental, illustré par leur capacité à prendre des décisions dictées par un contenu « idéologique / éthique » • La formalisation du projet associatif n'est cependant pas un enjeu de mobilisation des bénévoles car la dynamique de l'association est structurée efficacement autour de valeurs partagées claires. Cette absence de véritable formalisation peut cependant limiter sur la capacité à développer un plan stratégique structuré



Indications et caractéristiques dominantes

Organisation et pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Bénévolat plutôt binaire : expert et/ou « tenue de stand/petites mains » • Les membres sont essentiellement des personnes physiques. Elles assurent fortement les fonctions de dirigeants bénévoles au sein des instances de gouvernance (orientations stratégiques et politiques) • Le salariat est peu volumineux mais expert, de formation initiale élevée avec des niveaux de salaires assez faibles, souvent avec des profils de poste polyvalents voire peu ou mal définis • Les salariés ont plutôt une posture de conseillers techniques et juridiques • Le management est souvent faible du fait d'un pilotage très militant
Environnement institutionnel et partenarial	<ul style="list-style-type: none"> • Forte connaissance et appartenance au territoire • Véritable culture du rapport de force avec les collectivités voire les entreprises, qui n'est pas forcément un handicap pour une relation productive • Il existe des réseaux organisés mais aussi une myriade d'associations non affiliées qui sont alors situés sur un territoire ou un seul sujet très pointu • La relation d'interdépendance entre l'association et les pouvoirs publics est complexe et n'est pas uniquement fonction du taux d'aides publiques dans le budget. Le budget de l'association n'illustre pas forcément l'état de son rapport de force avec les pouvoirs publics.
Éléments budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> • Le modèle économique sur cette posture est essentiellement bâti sur : <ul style="list-style-type: none"> - de la subvention de fonctionnement (même si elle tend à disparaître) et/ou la présence d'emplois aidés - du bénévolat expert, trop souvent non valorisé - des produits issus des dommages et intérêts pour celles qui ont des actions en contentieux - la part des cotisations reste (très) faible • Il existe une véritable culture du partenariat public : souvent des bons « chasseurs de subvention » avec une capacité à la diversification des ressources • Mécénat et partenariats d'entreprises peuvent être présents • Peu de fonds propres du fait de la posture majoritaire



La posture « Co-construction »



● Éléments de définition

- Les associations dont la posture principale est identifiée comme étant une posture de « co-construction » sont caractérisées par leur participation à la définition et l'élaboration de politiques publiques ainsi qu'à leurs modalités de mise en œuvre.
- Elles construisent et mettent à disposition leurs compétences pour soutenir et accompagner des initiatives territoriales et/ou des demandes provenant des pouvoirs publics.

Rappel

« Les essentiels de l'environnement » du CNAR Environnement proposent une description de trois postures types des associations de l'environnement et des caractéristiques particulières qui en relèvent : l'interpellation, la co-construction, la réalisation. Il s'agit de postures dominantes : une association peut en effet être positionnée dans deux ou trois postures, mais l'être majoritairement et plus spécifiquement dans l'une d'elles.

● Éléments d'identification

- Accompagnement d'acteurs territoriaux dans l'élaboration de projets environnementaux collectifs.
- Education, formation, information et sensibilisation de tous publics à l'environnement et au développement durable, à la nature, aux transitions écologique et énergétique, à l'écocitoyenneté...

Cette posture met en avant une capacité d'initiative forte du secteur associatif pour concourir au vivre ensemble et au faire société sur les territoires avec l'ensemble des acteurs, par la participation dans les espaces de concertation et l'apport d'expertise. D'ailleurs, certaines initiatives associatives anciennes ont été reprises pour devenir des politiques publiques (ex. : les points info-énergie sont une initiative associative aujourd'hui portés par l'ADEME, les inventaires de biodiversité pour les collectivités sont devenus les Atlas de la biodiversité dans les communes lancés par le ministère de l'environnement...).

Cette initiative est parfois remise en cause par la tendance à la généralisation de la commande publique qui tend à transformer l'initiative associative en cahier des charges de prestataire et mettre les associations qui œuvrent pour l'intérêt général en situation de concurrence.



CO-CONSTRUCTION

Posture



Indications et caractéristiques dominantes	
Présentation de la structure	<ul style="list-style-type: none"> • Ancrage territorial fort, association revendiquant une vision citoyenne • Principalement, structure professionnalisée, c'est-à-dire avec une équipe salariée significative pour le secteur en quantité et en qualité • La recherche d'une action en mode « consensus » le plus souvent, est une composante de cette posture
Activités types	<ul style="list-style-type: none"> • Etude prospective • Conception et mise en œuvre de projets territoriaux proposés aux acteurs territoriaux dont les collectivités locales (développement durable, éducation/formation, déchets, eau, biodiversité...) • Apporte son expertise sur des sujets techniques et politiques en réponse à une consultation publique ou une sollicitation expresse des pouvoirs publics, de son initiative, ou encore du fait d'une actualité et dans ce cas souvent en interaction avec une posture d'interpellation • Participation active à l'animation d'espaces territoriaux de concertation • Parfois conseil et assistance à maîtrise d'ouvrage
Environnement d'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs socio-économiques (notamment État, collectivités locales et entreprises) sont les solliciteurs, pour des bénéficiaires tous publics • L'association se positionne généralement comme acteur socio-économique de son territoire • Ces associations ont un engagement qui parfois peut avoisiner les missions des agents de développement
Organisation et pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Le salariat est expert, souvent de formation initiale élevée, des niveaux de salaires assez faibles, des profils de poste polyvalents voire peu ou mal définis • Les missions sont assez généralistes • Gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - Les bénévoles sont souvent impliqués dans la vie du territoire. Au sein de l'association, ils représentent parfois d'autres structures du territoire (associations, entreprises, collectivités...) - Les dirigeants sont bénévoles, ils peuvent être des personnes morales, des personnes physiques



Indications et caractéristiques dominantes	
Organisation et pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet associatif doit être formalisé et partagé parce que c'est lui qui identifie, positionne, et donne une légitimité à la posture de co-construction et à la mission des salarié-e-s • Une capacité de mobilisation et un degré de formalisation et de structuration assez élevé
Environnement institutionnel et partenarial	<ul style="list-style-type: none"> • Collectivités territoriales, Etat, Agences. Les associations maîtrisent les relations avec les acteurs (techniciens, élus...) • Peuvent être soumis à appels d'offre du fait d'une concurrence avec le champ concurrentiel même si ce dernier ne partage pas les mêmes logiques : valeurs, ancrage territorial, vision territoriale • L'environnement est nécessairement multi-partenarial (co-construction par et pour le territoire), ce qui demande la maîtrise de la conduite de projets multi-partenariaux et multi-acteurs
Éléments budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources pour cette posture sont majoritairement : <ul style="list-style-type: none"> - du partenariat public (subventions, conventions d'objectifs, fonds européens), - des recettes d'activité, - du bénévolat expert, - du mécénat (financier ou de compétence) en faible volume, - parfois des mises à disposition de locaux





La posture « Réalisation »



● Éléments de définition

- Les associations dont la posture principale est identifiée comme étant une posture de « réalisation » utilisent notamment les dispositifs existants pour mener à bien leur projet associatif. De fait, elles se positionnent sur des domaines qui sont socialement légitimés (puisque souvent transcrits en politiques publiques).
- Elles réalisent entre autres des actions en lien fort ou pour le compte des pouvoirs publics et/ou d'entreprises.
- Elles inscrivent leurs activités sur des lignes budgétaires relativement établies, mises en place par la collectivité financeur.

Rappel

« Les essentiels de l'environnement » du CNAR Environnement proposent une description de trois postures types des associations de l'environnement et des caractéristiques particulières qui en relèvent : l'interpellation, la co-construction, la réalisation. Il s'agit de postures dominantes : une association peut en effet être positionnée dans deux ou trois postures, mais l'être majoritairement et plus spécifiquement dans l'une d'elles.

● Éléments d'identification

- Se retrouvent potentiellement sur cette posture les associations menant des actions d'éducation à l'environnement et au développement durable (EEDD), réalisant des études, gérant des sites naturels ou des centres d'accueil d'éducation à l'environnement et au développement durable.

Plutôt orientée « prestations », cette posture peut être tout à fait complémentaire à celle de la « Co-construction » pour une complémentarité de projets et une meilleure cohérence de modèle économique.



Indications et caractéristiques dominantes

- | | | |
|--|------------------------------|---|
| RÉALISATION

3

Posture | Présentation de la structure | <ul style="list-style-type: none"> • Agréments de référence dans le champ de l'éducation à l'environnement : <ul style="list-style-type: none"> - « Education Nationale » : permet d'intervenir en milieu scolaire, dossier conséquent à monter car le projet doit correspondre aux exigences et normes de l'Education Nationale - « Jeunesse et Education Populaire » : permet d'intervenir en milieu périscolaire (centres de loisirs sans hébergement...), plus facile à obtenir • Les adhérents sont souvent des bénéficiaires (directs ou indirects) • Structure professionnalisée, c'est-à-dire avec un fonctionnement intégrant fortement la présence de salarié-e-s |
| | Activités types | <ul style="list-style-type: none"> • Animation EEDD (sensibiliser et éduquer tous publics : adultes, jeunes, scolaires - via les sorties nature, les animations en classe, les loisirs ...) • Gestion de sites naturels • Etudes naturalistes, environnementales, études d'impacts, socio-écologiques... • Gestion de projets / services dits écologiques ou environnementaux |
| | Environnement d'activité | <ul style="list-style-type: none"> • La structure s'inscrit parfois dans le prolongement (la mise en action) de l'action publique et ses partenaires/commanditaires sont majoritairement les pouvoirs publics dans leur diversité et fonction de la répartition de leurs compétences |
| | Organisation et pilotage | <ul style="list-style-type: none"> • Des métiers plus normés au répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) avec des formations initiales identifiables. • Du fait de la stabilité des postes/missions, le management est souvent assez bien structuré • Les instances dirigeantes bénévoles exercent la gouvernance. Les dirigeants : <ul style="list-style-type: none"> - sont souvent constitués d'experts, de références, de représentants locaux - peuvent comprendre dans leurs membres des représentants des collectivités, en qualité de personnes morales, - sont moins présents dans la mise en œuvre quotidienne de l'activité qui est portée par les salarié-e-s. • Le projet associatif peut parfois être confondu avec le programme d'actions |

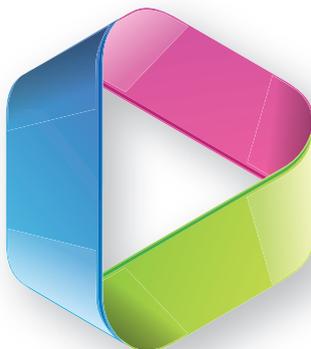
Indications et caractéristiques dominantes

- | | |
|---|--|
| Environnement institutionnel et partenarial | <ul style="list-style-type: none"> • Le financement public est majoritaire (Etat / Collectivités locales / Agences et autres acteurs institutionnels). A l'initiative des pouvoirs publics, il passe souvent (de plus en plus) par appel d'offre ou appel à projet. S'ajoute aujourd'hui des financements de fondations ou fonds de dotation. • La délégation de service public est possible |
| Éléments budgétaires | <ul style="list-style-type: none"> • Le modèle économique est essentiellement basé sur : <ul style="list-style-type: none"> - la vente de prestations, incluant la commande publique - la présence d'emplois aidés • Une fiscalisation partielle de l'activité (par sectorisation ou filiation) est possible |





Les essentiels de l'environnement



Édition : CNAR Environnement. Décembre 2012

Coordination : Union nationale des CPIE - Ludovic SERIN

Rédaction : CLER, Réseau pour la transition énergétique - Raphaël Claustre, Bouchra Zeroul ;

France Nature Environnement - Sabrina Monribot ; Réseau Ecole et Nature - Olivier Blanc ;

Réseaux TEE - Dominique Larue, Alicia Wicht ;

Union nationale des CPIE - Brigitte Giraud, Ludovic Serin

Avec l'appui de Chantier Mobelee

Projet du CNAR Environnement - cnar-environnement@uncpie.org



www.cnarenvironnement.org