



Synthèse :

Accompagner les mutualisations inter-associatives dans une visée de soutien à l'emploi

– retours croisés de SAVAARA et La Fabrique de la Transition

L'atelier autour de « **Accompagner les mutualisations inter-associatives dans une visée de soutien à l'emploi** » a mis en lumière deux approches engagées, portées par la Coordination SAVAARA (représentée par Isabelle Panzica, co-présidente de SAVAARA et directrice adjointe de l'AGLCA (01) et Jeanne Chignier, chargée de développement de SAVAARA) et la Fabrique de la Transition (représentée par Thomas Benoit, coordinateur). À travers leurs interventions, toutes deux ont partagé des expériences concrètes et des réflexions issues de plusieurs années de travail sur le terrain. *Un message commun : la mutualisation est avant tout un état d'esprit, avant d'être une forme juridique ou une méthode.*

Accompagner les démarches, sans imposer de modèle (Coordination SAVAARA)

Depuis 2018, la Coordination SAVAARA travaille avec notamment l'AGLCA et Cap Berriat sur la mutualisation inter associative, en particulier à travers une démarche de recherche-action. Après plusieurs années consacrées à rencontrer des expérimentations concrètes de mutualisation, à construire une démarche d'accompagnement aux mutualisations inter-associatives, à questionner et analyser les pratiques existantes d'accompagnement, la Coordination SAVAARA prévoit pour le 2e semestre 2025 de produire un livret pratique dédié à l'accompagnement des mutualisations inter-associatives. Son constat de départ est qu'il existe une réelle envie de mutualisation dans les associations, mais très peu de passages à l'acte.

Les freins identifiés :

- Peur de perdre son identité ou de faire trop de compromis sur ses valeurs ;



- Risque financier, manque de visibilité sur les conséquences ;
- Peu de retours d'expériences concrets ;
- Des accompagnateurs peu outillés, qui ne savent pas quand ou comment intervenir.

Face à cela, SAVAARA travaille à formaliser une méthode d'accompagnement, en se basant sur des mutualisations qui ont émergé sans soutien extérieur, souvent de manière empirique. Le point de vue de SAVAARA est qu'il ne faut pas hiérarchiser les formes de mutualisation : dès lors qu'il y a un rapprochement, il y a un début de mutualisation.

La Coordination SAVAARA souligne aussi l'importance :

- De la politique des petits pas : "On commence petit, on vérifie que ça tient, et on avance."
- D'un temps long et d'une démarche mouvante : "On ne sait jamais tout au début, il faut accepter d'avancer dans le doute."
- De prévoir des temps de régulation : même quand tout va bien, "il faut taper sur l'épaule du porteur de projet pour lui dire : 'On se pose là-dessus'."

L'outil juridique n'est pas une porte d'entrée, mais une conséquence logique d'un travail déjà engagé entre les structures.

Expérimenter, ajuster, construire ensemble (La Fabrique de la Transition)

Coordinateur de La Fabrique de la Transition, réseau d'acteurs ESS stéphanois, Thomas Benoit défend une vision pragmatique de la mutualisation, fondée sur l'expérience directe. Le territoire stéphanois est historiquement riche en alternatives, et l'ESS y représente 20 % de l'emploi privé.

La mutualisation est un état d'esprit : "Avant d'être un outil ou une contractualisation, c'est une manière de penser ensemble." Pour la Fabrique de la Transition, la coopération précède toujours la mutualisation.

Quelques exemples concrets :

- Le propre poste de Thomas Benoit, partagé entre deux structures (La Fabrique et RDD), avec une "zone grise" de temps partagé, non définie dans les contrats mais qui a permis des projets croisés.
- Un poste mutualisé de chargée de communication, employée par La Fabrique mais dont les missions sont décidées collectivement par les membres.



- Un projet de groupement d'employeurs pour mutualiser des fonctions support (RH, comptabilité...), toujours à partir des besoins exprimés, jamais pour calquer une forme.

La mutualisation n'est pas une solution magique :

- "Quand c'est trop flou, ça ne marche pas. Quand c'est trop cadré, ça ne marche pas non plus."
- "Si le moteur c'est le gain économique, ce n'est pas une bonne raison. Le gain, c'est une conséquence, pas un objectif."
- Il faut "prévoir du temps", car si on va trop vite pour des raisons financières, "on se crée d'autres problèmes".

L'importance de cadrer les relations humaines : même quand les gens s'entendent bien, il faut instituer des moments de dialogue, sinon "chacun prend sur lui, et à la fin ça explose".

En conclusion...

Malgré des histoires différentes, la Coordination SAVAARA et la Fabrique de la Transition partagent une vision :

- La mutualisation est une construction avant tout humaine : elle demande de la confiance, du temps, de la souplesse.
- Il n'y a pas une bonne forme de mutualisation, mais des démarches adaptées à chaque contexte.
- Le travail d'accompagnement est central, avec une vigilance à ne pas venir plaquer des outils, à se mettre au service des dynamiques existantes.

Le travail de la Coordination SAVAARA éclaire la mutualisation du point de vue de l'accompagnement : comprendre, sécuriser, structurer sans enfermer. Celui de La Fabrique illustre l'expérimentation dans un écosystème réel, avec ses tensions, ses ajustements, et ses réussites.