



75^{ème} promotion
(2020-2022)

École Supérieure des Transports Titre Manager Transport et Logistique

La logistique des ARUP

Quels sont les leviers d'amélioration de la logistique de l'action sociale dans les Associations Reconnues d'Utilité Publique ?

Mémoire présenté par :

Manon MELEDANDRI

Apprentie coordinatrice logistique import-export chez
Engie Solutions France.

Bénévole active à la Croix-Rouge Française.

Mémoire encadré par :

Christophe-Clair BERNARD (*Directeur de Mémoire Étude*)

Professeur, consultant en supply chain et conformité

Emmanuel BEAUPIED (*Directeur de Mémoire Professionnel*)

Bénévole à la Croix-Rouge française depuis 12 ans dans les activités sociales et secouristes. Directeur local de la Croix-Rouge française de Poissy (78).

*« L'intendance suivra. »
Charles de Gaulle*

Remerciements

Durant ces deux dernières années, j'ai fait évoluer la rédaction de ce mémoire dont la problématique me tenait à cœur. Malgré les moments de doute, l'incertitude et les difficultés, j'ai pu renforcer ma confiance en moi et ainsi mener à bien cette épreuve grâce à toutes les personnes qui ont contribué à ce mémoire.

Je tenais donc à remercier chaleureusement :

Christophe-Clair BERNARD, mon directeur de mémoire école

Pour ses conseils pertinents et sa disponibilité sans faille. Nous avons pu créer une relation de confiance autour d'entretiens particulièrement enrichissants et motivants. Il a joué un rôle capital tant sur la rédaction du mémoire que sur le plan de mon développement personnel. Je lui témoigne de toute ma gratitude.

Emmanuel BEAUPIED, mon directeur de mémoire professionnel

Pour son soutien permanent et ses encouragements. Ses grandes connaissances du monde associatif m'ont permis de mener avec lui des échanges pertinents et instructifs illustrant ainsi parfaitement mes propos.

Les personnes interviewées,

Pour leur partage d'expérience transparent et leur entière collaboration.

Mon compagnon,

Pour sa disponibilité, son écoute et ses nombreuses suggestions. Bénévole également à la Croix-Rouge française, je le remercie pour son soutien infaillible sur le terrain lors de nos multiples missions sans compter la motivation qu'il a su m'offrir tout au long de ces mois.

Mes proches (ma famille et ma meilleure amie),

Pour leurs avis critiques et leurs encouragements indispensables.

L'équipe pédagogique de l'École Supérieure des Transports,

Pour leur encadrement et leur écoute.

Sommaire

Remerciements.....	3
Introduction.....	6
<u>Première partie : La typologie des associations reconnues d'utilité publique.....</u>	<u>11</u>
Les associations	12
Les sources de financement	23
Présentation des enjeux de l'action sociale.....	27
L'aspect logistique de ces aides.....	29
<u>Deuxième partie : Analyse du modèle de l'action sociale.....</u>	<u>31</u>
Une supply chain humanitaire	32
La maturité des associations face aux enjeux de l'action sociale	52
<u>Troisième partie : La proposition d'une standardisation du modèle</u>	<u>55</u>
Proposition d'un modèle	56
Les limites de ce modèle.....	68
Conclusion	78
Table des matières	81
Table des illustrations	83
Table des annexes	84
Table des sigles et abréviations	115
Bibliographie et ressources en ligne	117
Chartre de non-plagiat	122
Résumé	124
Abstract.....	124

Introduction

Dans un pays riche et en paix comme la France¹, 9,3 millions de personnes vivaient sous le seuil de pauvreté en 2018 selon l'INSEE, soit plus de 13% de la population française (revenus inférieurs à 1063€/mois). Le nombre de personnes vivant dehors², à savoir sans domicile fixe³ ou sans abris⁴, était lui estimé à 300 000⁵ soit près de 14% de la population d'une ville comme Paris. A cette précarité « visible » s'ajoutent les précarités alimentaires, sanitaires ou encore scolaires à prendre en compte afin d'avoir une vision complète du sujet.

Face à la réalité de ces précarités, qui par ailleurs dépassent le cadre français, des organismes spécialisés dans l'aide œuvrent à différentes échelles (locale ou internationale), fruits de la solidarité et des réseaux. En France, ce tissu constitué d'associations (structures d'ordre privé ou public) est dynamisé majoritairement par des bénévoles et parfois par des professionnels qui apportent quotidiennement des aides alimentaires, vestimentaires ou encore administratives⁶ à ces populations.

Pour mémoire, les associations sont définies en France comme des « groupements de personnes volontaires réunies autour d'un projet commun ou partageant des activités, mais sans chercher à réaliser de bénéfices »⁷. L'Etat, à travers la loi de 1901 relative au contrat d'association, les encadre en définissant trois types d'associations :

- Association de fait : non publiée au Journal officiel. Les règles sont définies par les fondateurs et aucune formalité administrative n'est requise dans le cas d'une dissolution.
- Association déclarée : publiée au Journal officiel. Ces associations peuvent jouir d'une capacité juridique.
- Association d'utilité publique : association déclarée ayant émis le souhait auprès des autorités compétentes, de qualifier leur action d'utilité publique.

¹ La France occupe la 20ème place des puissances mondiales en PIB par habitant avec 44 770\$/hab.

² Chiffre de Christophe Robert, délégué général de la fondation l'Abbé Pierre.

³ Sans Domicile Fixe : une personne est qualifiée de « sans-domicile » un jour donné si la nuit précédente elle a eu recours à un service d'hébergement ou si elle a dormi dans un lieu non prévu pour l'habitation (rue, abri de fortune), selon l'INSEE

⁴ « Une personne sans-abri, contrairement au sans domicile fixe est quelqu'un qui n'a pas de toit, qui n'est pas protégée du monde extérieur : c'est une personne qui dort dans la rue »

⁵ Vivre dehors : personne ne détenant pas de logement fixe.

⁶ Non exhaustif

⁷ Définition du site Vie Publique, site du gouvernement.

Elles doivent répondre à plusieurs conditions afin de bénéficier d'exonération des droits de mutation à titre gratuit sur leurs dons. Ces dernières sont appelées « ARUP » (Association Reconnue d'Utilité Publique) et formeront le cœur de ce mémoire.

Le tissu associatif recouvre des réalités très variées : les associations peuvent être en effet communautaires, laïques ou religieuses ou encore caritatives, sportives, étudiantes, etc ...

Les ARUP⁸, comme les autres associations, sont composées de profils extrêmement variés participants aux projets communs : bénévoles, professionnels, amateurs, étudiants, actifs ou encore retraités.

Les modes d'action des associations et de leurs équipes diffèrent en fonction de leurs champs d'activité. Ce peut être, par exemple, organiser des maraudes⁹, gérer des épiceries sociales¹⁰, assurer des cours d'alphabétisation, offrir un soutien des personnes âgées ou encore structurer des systèmes de collectes alimentaires. Par ailleurs, toutes ces associations agissent dans ce qu'il est convenu d'appeler « l'action sociale ». Elles ont des tailles, des sources de financements, des outils et niveaux de maturité organisationnels mais aussi, et nous le verrons spécifiquement car ce sera le cœur de notre problématique, des besoins et des niveaux de maturité logistique extrêmement variés.

Parmi elles¹¹, nous retrouvons par exemple :

- le *Secours populaire français* accompagné par des entreprises partenaires comme la BNP Paribas ou la Française des Jeux (80 000 bénévoles et 800 salariés)
- les *Restos du Cœur* soutenus par des artistes (73 000 bénévoles et environ 400 salariés)
- Le Secours Catholique (62 000 bénévoles et 900 salariés)
- la *Croix Rouge française* financée principalement par les dons¹² et soutenus par des entreprises privées (66 000 bénévoles et 17 000 salariés)
- les *Petits Frères des Pauvres*, plus petite association appelant à la générosité des particuliers (13 000 bénévoles¹³)

⁸ 1851 ARUP en 2021 (tous types confondus)

⁹ Parcours réalisé dans des villes pour venir en aide aux personnes en difficulté dans la rue : orienter et maintenir un lien social.

¹⁰ Semblable à un commerce de proximité classique, les épiceries sociales permettent à un public en difficulté économique de réaliser ses courses en achetant des denrées entre 10% et 30% de leur valeur marchande.

¹¹ Voir annexe « Présentation de plusieurs ARUP ».

¹² La quête annuelle

¹³ Chiffre difficile à obtenir pour la part des salariés

- ou encore les *Banques Alimentaires* approvisionnées par des dons en nature des supermarchés et à l'occasion des collectes annuelles (7 000 bénévoles¹⁴).

Les enjeux humains, les sommes concernées¹⁵, le matériel engagé, l'implication et les attentes des acteurs, particuliers, entreprises ou encore de l'Etat imposent un niveau d'exigence et de résultats. Les associations doivent donc disposer d'organisations efficaces¹⁶ et par conséquent d'une chaîne logistique elle-même efficiente¹⁷ et garante du résultat global.¹⁸

Ces associations sont confrontées, tout comme des entreprises du secteur concurrentiel, à des problématiques d'achats, de gestion stocks, d'entrepôts et même de livraison aux destinataires finaux appelés « *bénéficiaires* ». Par contre, si elles sont parfois composées de salariés, le « personnel » est constitué le plus souvent de bénévoles. Du latin « *bénévolus* », bénévole signifie « bonne volonté ». Ce sont souvent des personnes certes volontaires mais aux qualifications multiples, intervenant sur leurs temps libres dans le but de porter assistance à ceux qui en ont le plus besoin.

Dans ce contexte, comment concilier ce modèle associatif des ARUP françaises, basé essentiellement sur le bénévolat avec l'efficacité nécessaire que requièrent les enjeux logistiques propres à leurs missions ? Pour mémoire, les distributions de repas demandent des normes sanitaires strictes, les épiceries sociales doivent répondre d'une parfaite gestion de stocks, les mises à l'abri nécessitent une flotte de véhicules fonctionnels afin de transporter les bénéficiaires et encore les collectes et redistributions ne sont possibles qu'avec un système de planification irréprochable.

¹⁴ Chiffre difficile à obtenir pour la part des salariés

¹⁵ Budget annuel (2013) : CRF (1 470 000 000) / Secours Catholique (338 000 000€) / Secours Populaire (314 000 000€)

¹⁶ Capacité d'obtenir le résultat souhaité, atteindre l'objectif fixé.

¹⁷ Capacité de parvenir à un maximum de résultats avec un minimum de ressources.

¹⁸ L'efficacité de la chaîne logistique doit être le maître-mot afin de permettre la réaction immédiate en cas d'urgence ou de manière homogène tout au long de l'année. Même si le grand Général français du XXème siècle affirmait que « l'intendance suivra », l'ignorance des processus logistiques de nos jours est impensable. La crise sanitaire du COVID-19 en est l'exemple parfait, prouvant à chaque instant la nécessité d'une Supply Chain Management maîtrisée : la gestion des masques, du gel hydro alcoolique, des tests et plus tard des vaccins. *à mettre à jour dans un an*

Fort de cela, une association dont la première source de financement est la donation, doit-elle disposer des mêmes expertises, outils, processus, anticipation et planification que les sociétés privées ? C'est l'objet de cette étude.

Etude où, après avoir proposé une typologie et un historique de certaines ARUP, nous analyserons de façon bienveillante mais critique l'existant à savoir l'organisation et la maturité logistique des ARUP françaises. Ces recherches nous permettront **d'identifier les leviers possibles d'amélioration de la logistique de l'action sociale dans les associations reconnues d'utilité publique** et de proposer des actions de mise en œuvre, et si possible, d'une standardisation de ce modèle en prenant en compte les spécificités d'une association.

Une table des acronymes est disponible page 115.

En tant que bénévole active à la Croix Rouge Française dans les activités d'action sociale et de secours, je m'efforcerai d'avoir un regard objectif et de prendre le recul nécessaire sur les problématiques rencontrées.

Première partie

La typologie des associations reconnues d'utilité publique

Première partie : La typologie des associations reconnues d'utilité publique

Les associations

Les conditions du statut d'utilité publique et leurs motivations

Comme évoqué dans l'introduction, cette première partie vise à définir plus précisément la notion d' « association reconnue d'utilité publique »¹⁹ et les spécificités qui y sont liées. Les associations désireuses d'obtenir ce statut d'ARUP doivent satisfaire plusieurs conditions telles que :

- Être créées depuis plus de 3 ans
- Répondre d'un caractère non-lucratif²⁰
- Compter minimum 200 membres tous statuts confondus
- Rayonner à l'échelle nationale
- Être régies par un conseil d'administration d'associations²¹ et se réunir au moins tous les six mois
- Ne présenter aucune affiliation à une fédération elle-même reconnue d'utilité publique

En termes financiers, ces associations auront l'obligation de disposer d'un budget d'au moins 46 000€ majoritairement composé de leurs fonds propres²² et de présenter des résultats positifs au cours des 3 dernières années.

Être éligible à ce statut permet aux associations de jouir d'avantages juridiques et fiscaux contrairement à une association « classique ».

Grâce à ce statut particulier, les ARUP profitent du soutien de l'Etat et renforcent ainsi la légitimité de leurs actions. En retour, ces organismes doivent porter un intérêt particulier à l'image qu'ils renvoient afin de ne pas porter préjudice à la reconnaissance de l'Etat, garant de leur statut d'ARUP.

On comptait en 2017 environ 2000 ARUP en France, tous domaines confondus.

¹⁹ On distinguera les associations d'utilité publique et les associations d'intérêt général. En effet, cette dernière est une alternative à l'ARUP permettant de contourner les conditions contraignantes d'obtention du statut. Ces dernières bénéficient d'avantages fiscaux mais ne peuvent pas recevoir de legs ou de donations, seul le don manuel est autorisé. De plus, les associations d'intérêt général ne profitent pas non plus du soutien et de la confiance de l'Etat.

²⁰ Caractère non-lucratif : gestion financière désintéressée

²¹ Les membres de ce conseil sont élus par l'assemblée générale, cette dernière ayant recours à un vote à bulletin secret

²² Ici, les fonds propres sont les dons, la cotisation des adhérents, les prestations de services ... les subventions doivent représenter moins de la moitié du budget de l'association.

Leur fonctionnement, l'exemple de la Croix-Rouge Française et du Secours Populaire

Le fonctionnement des ARUP repose principalement sur le bénévolat bien qu'elles conservent une faible partie salariée. D'autres profils, plus rares mais tout autant essentiels, apportent leurs contributions tels que les mécénats de compétences²³, les services civiques²⁴, les travaux d'intérêt général²⁵ ou encore des réinsertions professionnelles²⁶.

Aucun diplôme n'est demandé, aucun profil type n'est recherché, leur objectif est de maintenir cette mixité et d'exploiter les compétences de chacun afin de les mettre à profit dans le cadre de la gestion des associations. La gestion des postes salariés est similaire à celle des organisations privées : le profil des candidats est le premier critère d'embauche. Néanmoins, quel que soit le statut, chacun aura l'obligation de répondre à la charte de l'association et à des qualités humaines et comportementales.²⁷

²³ Des entreprises rendent disponibles leurs salariés afin qu'ils participent à des missions d'intérêt général. Cette pratique, à titre gracieux, offre la possibilité aux organismes bénéficiant d'un mécénat de compétences d'augmenter leur niveau de qualification et d'améliorer leurs performances grâce à ces professionnels. L'avantage fiscal perçu par ces entreprises permet de diminuer les charges salariales des « collaborateurs mécènes » de 60%.

²⁴ Toute personne âgée de 16 à 25 ans (étendu à 30 ans pour les personnes en situation de handicap) a la possibilité de s'engager volontairement dans des activités d'intérêt général à raison de 24 heures par semaine. Une compensation monétaire de 580€ sera perçue par le jeune.

²⁵ Peine infligée en réparation.

²⁶ Des individus en réinsertion professionnelle sont parfois orientés vers les associations afin d'y acquérir des savoirs-faire leur permettant d'accéder à un emploi stable.

²⁷ Altruisme, respect, disponibilité, ponctualité

L'exemple de la Croix-Rouge française :

L'action sociale, comme toutes les autres activités, est régie par une dynamique nationale et leurs intentions sont transmises aux « Directions Territoriales » implantées dans chaque département. Ces dernières sont tenues de s'assurer de la bonne application des directives nationales dans les Croix-Rouge municipales, appelées plus communément « unités locales »²⁸.

Chaque unité locale organisera la nomination des membres du bureau²⁹ et chacun se voit remettre un rôle (trésorier, président, directeur de l'urgence et du secourisme, responsable de l'activité sociale...). Cette gestion répond donc à une organisation hiérarchique en arbre :

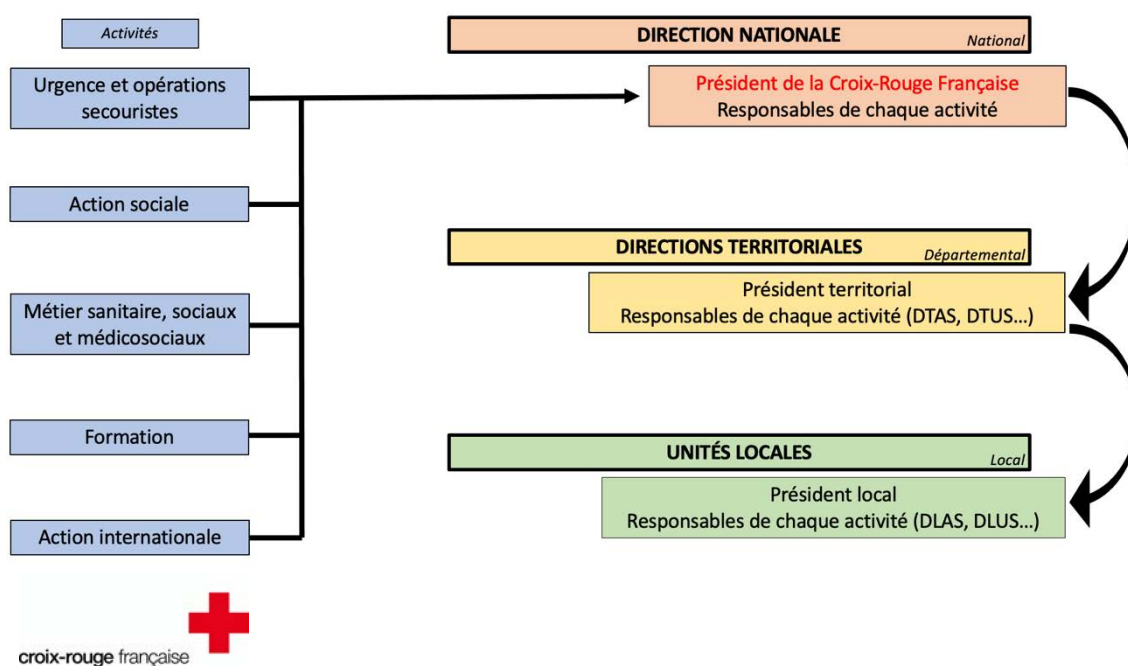


Illustration 1 : Schéma organisationnel de la Croix-Rouge française (2021)

Source : Illustration réalisée par mes soins

Les postes salariés sont principalement proposés au sein même de la direction territoriale et du national.

²⁸ Local présent dans chaque commune (pour les populations les plus denses) ou dans chaque groupement de communes et servant de structure de rattachement pour les bénévoles.

²⁹ Par vote à bulletin secret

L'exemple du Secours Catholique :

Le Secours Catholique s'organise sensiblement de la même manière que la Croix-Rouge française. La direction nationale du Secours Catholique donne les directives aux bureaux des délégations départementales. Chaque département est morcelé en plusieurs territoires³⁰, chacun géré par un salarié. L'animateur³¹ de chaque territoire est en charge de ses différentes équipes locales et vient à la rencontre des bénévoles et des responsables d'activité.

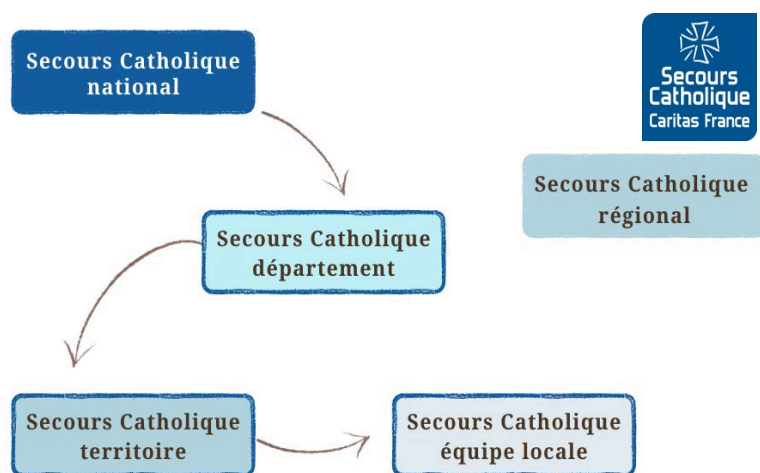


Illustration 2 : Schéma organisationnel du Secours Catholique (2022)

Source : Illustration réalisée par mes soins

Les grands noms et leurs histoires

Chaque association a une histoire particulière nous encourageant à nous y intéresser. Elles agissent toutes dans le même objectif : apporter une aide ponctuelle et un accompagnement aux bénéficiaires. Pour autant, elles n'ont pas connu le même schéma de création.

³⁰ Cf. annexe 6 : « Carte des Yvelines avec découpage des territoires – Secours Catholique »

³¹ Terme employé par le Secours Catholique, définissant le responsable d'un territoire

L'exemple de l'association *Les Petits Frères des pauvres* :

Le Comte Armand Marquiset³² crée en 1946, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale³³, l'association *Les Petits Frères des pauvres*. Après s'être principalement intéressé aux enfants et populations déplacées durant le conflit mondial, il se tourne rapidement vers les personnes âgées³⁴ qu'il juge particulièrement atteintes par le contexte économique et social d'après-guerre. Encore aujourd'hui, l'association lutte contre l'isolement et la pauvreté de cette partie de la population.



L'exemple des *Restos du Cœur* :

La célèbre association des Restos du Cœur a vu le jour en 1985 suite à une interview de Coluche, son fondateur, à l'antenne de la radio Europe 1. L'idée de proposer une aide alimentaire aux plus démunis ne devait durer qu'une saison, pourtant elle perdure depuis près de 35 ans.



Cette « cantine gratuite », comme il l'appelle, repose sur les dons des particuliers, sur les subventions publiques mais également sur la billetterie des Enfoirés³⁵.

Nous aurions également pu citer ici l'Abbé Pierre³⁶, Bernard Dandrel³⁷, Pierre Kaldor³⁸ ou encore Henry Dunant³⁹, des figures du monde associatif, précurseurs de solutions sociales.

Comme nous avons pu le voir, les origines des associations sont très différentes : du laïque au religieux, du sur-médiatisé au plus discret ou encore de la naissance en temps de guerre ou de « paix », les associations font preuve de générosité et ce malgré les chemins divergents qu'elles empruntent.

³² Il est également à l'origine de l'association « *Frère des Hommes* » et de la fondation « *Les frères du ciel et de la terre* »

³³ Seconde Guerre mondiale : 1939 - 1945

³⁴ Personnes ayant 50 ans et plus

³⁵ Les Enfoirés regroupe artistes et personnalités publiques dans un seul et même but : chanter au profit de l'association des Restos du Cœur

³⁶ Fondateur d'Emmaüs Solidarité

³⁷ Fondateur des Banques Alimentaires

³⁸ Fondateur du Secours populaire

³⁹ Fondateur de la Croix-Rouge française

Leurs actions

Les actions menées diffèrent en fonction des associations :

- Maraudes
- Collectes de vêtements, jouets, alimentaire
- Alphabétisation
- Domiciliation⁴⁰
- Distribution alimentaire
- Epicerie sociale
- Vente de vêtements
- Rénovation de meubles destinés à la revente
- Accompagnement dans les démarches administratives
- Mise à l'abri

Cette liste, non-exhaustive, illustre bien la diversité des actions assurées. Une organisation est évidemment requise afin d'assurer le bon fonctionnement de cette multitude d'opérations.

Il est important de rappeler que l'espérance de vie à la rue est estimée à 48 ans⁴¹, soit 30 ans de moins que la moyenne de la population. Cette mortalité⁴² précoce s'explique par des accidents, suicides, maladies et même agressions rencontrés davantage par les personnes sans domicile. Les ARUP oeuvrent chaque jour pour augmenter cette moyenne en apportant aux bénéficiaires un suivi régulier, en créant et en maintenant un lien social et en proposant des aides en nature.

L'exemple des maraudes :

Les maraudes sont des parcours réalisés dans des villes par des équipes de bénévoles ou non, afin de venir en aide aux personnes en difficulté dans la rue. Le but principal est de maintenir et d'orienter les personnes à la rue, ils apportent également une aide alimentaire et vestimentaire.

⁴⁰ Les SDF peuvent utiliser l'adresse postale de l'association afin de recevoir leur courrier, indispensable lors de démarches administratives

⁴¹ Enquête réalisée par l'association « Collectif des Morts De la Rue (CMDR) ».

⁴² 6 SDF meurent pour 1 véritablement déclaré.

En amont, l'équipe prépare des denrées alimentaires⁴³ et des vêtements et couvertures à distribuer pendant la maraude. Régulés par le SAMU social⁴⁴, les bénévoles/salariés maraudent de trois façons :

- « Demande au 115 » : le bénéficiaire a prononcé une demande explicite en faisant la démarche d'appeler le 115. Il donne un lieu de rendez-vous pour une aide le soir même.
- « Signalement » : une personne a vu un sans-domicile et a fait la démarche d'appeler le 115. Peu de bénéficiaires sont rencontrés suite à des signalements, souvent ils ne sont plus sur les lieux⁴⁵.
- « La maraude libre » : si le 115 n'a pas de missions pour l'équipe, il est possible de parcourir les rues à la recherche d'une personne qui n'aurait pas fait la démarche d'appeler le 115. Souvent, les équipes ont l'habitude et connaissent les points de rencontre des bénéficiaires.

Pendant ces maraudes, l'équipe échange avec le bénéficiaire et crée ce fameux lien social. C'est un moment propice à la prise d'informations personnelles⁴⁶ (nom, prénom, date de naissance...), informations essentielles pour les associations afin de créer un fichier de suivi des bénéficiaires. Ils peuvent également les sensibiliser et les orienter sur les démarches à suivre auprès des assistantes sociales afin d'obtenir un suivi et des aides de l'Etat⁴⁷. Ils fournissent des couvertures, vêtements, kit d'hygiène⁴⁸ et denrées alimentaires en aide d'appoint. Ces subsistances sont issues de dotations de l'Etat, de dons en nature⁴⁹ ou d'achats par les associations.

Ils peuvent également réaliser des « mises à l'abri ». Il s'agit d'un dispositif mis en place tout au long de l'année par l'Etat et les associations afin d'assurer les moyens d'hébergement⁵⁰ des personnes en difficulté. Chaque jour, ce dispositif permet d'offrir à 671 personnes un toit le temps d'une journée/nuit.

⁴³ Soupe, conserves, gâteaux, thé, café...

⁴⁴ Le SAMU social est joignable au 115

⁴⁵ Les SDF changent d'endroit entre la journée et la nuit. Il n'est pas rare de ne pas retrouver la personne en question au lieu-dit.

⁴⁶ Ces informations servent à avoir des fiches d'information sur les bénéficiaires (ont-ils des problèmes de santé nécessitant un suivi particulier ? Sont-ils aidés par une assistante sociale ? ...). Les bénéficiaires sont en droit de refuser de donner ces informations pourtant si précieuses aux associations (RGPD : règlement général sur la protection des données)

⁴⁷ RSA, RSA jeunes actifs, AAH, ASS, ASPA, ASI, ADA, AV, la Garantie Jeunes.

⁴⁸ Kit composé de savon, shampoing, rasoir, protections hygiéniques, préservatifs, peigne...

⁴⁹ Lors de collectes, de dépôts dans des bacs à vêtements etc...

⁵⁰ Foyer d'accueil, hôtel, CHU, centres éphémères...

Pendant les maraudes, l'équipe peut transporter le bénéficiaire jusqu'au centre d'hébergement s'il reste des places disponibles dans des lieux d'hébergement⁵¹. Cette opération n'est réalisée qu'après demande au SAMU social.

Tout au long de la maraude, l'équipe fait des remontées d'informations au SAMU social avec les aides apportées et les informations relevées. Cela permet de connaître la position géographique des engagés et de compléter au fur et à mesure les fichiers d'identités.

En parallèle de ces démarches purement sociales, ces associations proposent d'autres activités telles que le secourisme⁵² ou la formation grand public⁵³. Les associations assurent donc des opérations de nature diverses et variées.

Leur présence sur le territoire français

A l'échelle nationale, les associations couvrent l'intégralité du territoire, DOM TOM compris. Le nombre d'associations présentes par zone et, par définition, d'actions, dépend de plusieurs critères :

- Densité de population
- Niveau de vie⁵⁴
- Importance portée à l'associatif par les collectivités
- Les spécificités des territoires

Certaines zones demandent des actions particulières : les régions accueillant une forte population de migrants demandent plus de maraude que les départements côtiers sollicitant majoritairement du secourisme.

A Paris, la présence associative est décuplée de par le nombre d'habitants y résidant et sa diversité sociale. La Creuse quant à elle compte moins d'actions qu'au sein de la capitale.

⁵¹ Il y a davantage de places pour les femmes et enfants que pour les hommes.

⁵² Le secourisme dans les associations participe à la « chaîne de survie ». Diplômés suite à la même formation que les pompiers, les secouristes veillent à la sécurité des populations lors d'évènement (grâce aux postes de secours) mais apportent également leur renfort au pompiers et SAMU.

⁵³ Certaines associations dispensent des formations adressées au grand public telle que la formation PSC1 initiant aux gestes qui sauvent (savoir réagir en cas d'arrêt cardiaque, d'étouffement ou même d'hémorragie).

⁵⁴ Revenu disponible des ménages divisé par le nombre d'Unités de Consommation (adulte = 1 UC ; 14-18 ans : 0,5 UC ; - 14 ans : 0,3 UC)

Cela s'explique par l'importante différence du nombre d'habitants : respectivement 2 161 000 d'habitants contre 117 340, soit 18 fois moins.

L'engagement de certaines associations, comme les Banques Alimentaires ou la Croix-Rouge, ne se limite pas à la France. Nombre d'entre elles possèdent des antennes voire des délégations⁵⁵ à l'international.

Les profils des bénéficiaires

Les bénéficiaires⁵⁶, comme les définissent les associations, sont les personnes en grande précarité recevant un accompagnement social quel qu'il soit (vestimentaire, alimentaire, administratif ; pédagogique...). Leurs profils sont variés : sexe, âge, origine, temps à la rue, avancement dans les démarches administratives, réinsertion professionnelle ... Le tout mêlé à l'histoire de chacun, les associations doivent donc adapter leur approche.

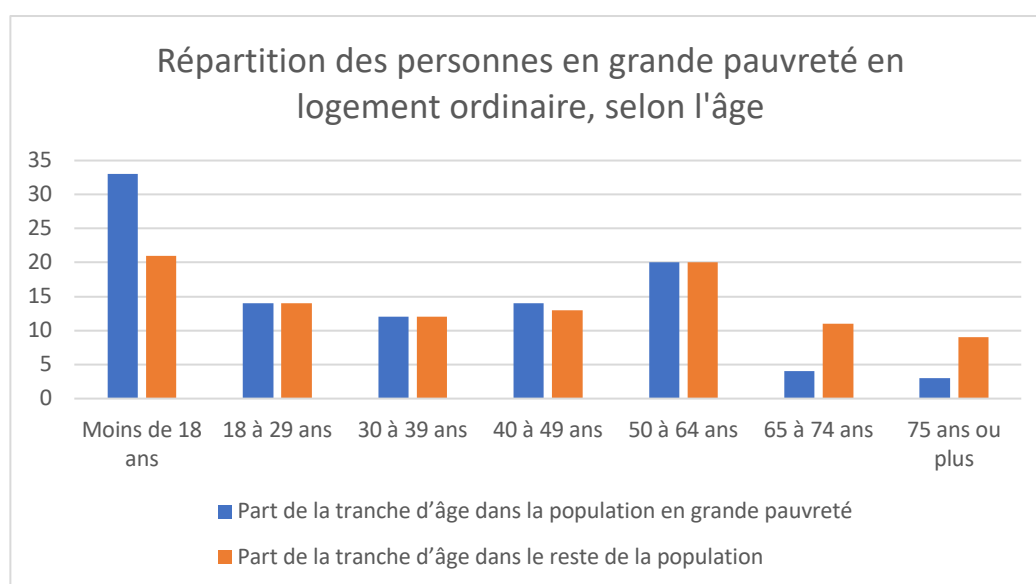


Illustration 3 : Répartition des personnes en grande pauvreté en logement ordinaire selon l'âge

Champ : France 2018, hors Mayotte.

Source : INSEE, enquête Statistiques sur les Ressources et Conditions de Vie.

En 2018, l'INSEE⁵⁷ a réalisé une étude sur les personnes en grande précarité⁵⁸. D'après cette dernière, la tranche d'âge des moins de 18 ans représente 33% de la population en grande pauvreté alors qu'ils représentent 21% du reste de la population.

⁵⁵ « acte par lequel on délègue », selon le dictionnaire petit Robert

⁵⁶ « Personne qui bénéficie d'un avantage, d'un droit, d'un privilège »

⁵⁷ INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

⁵⁸ Logement ordinaire + niveau de vie inférieur à 50% du niveau de vie médian + 7 privations dans la vie quotidienne parmi une liste de 13 (ne pas avoir de voiture, ne pas pouvoir maintenir son logement à la

Selon l'INSEE, cette observation s'explique par deux principaux éléments : les situations monoparentales et les bas salaires et/ou chômage des parents.

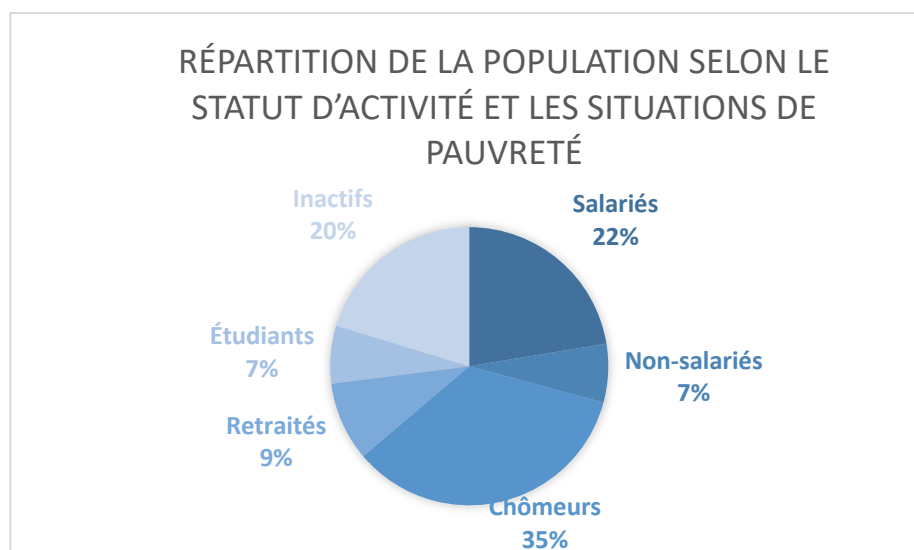


Illustration 4 : Répartition de la population selon le statut d'activité et les situations de pauvreté

Champ : France 2018, hors Mayotte.

Source : INSEE, enquête Statistiques sur les Ressources et Conditions de Vie

Le graphique n°2 montre que 35% des personnes en grande précarité sont au chômage, soit le plus grand profil rencontré. Les salariés constituent la deuxième catégorie des plus touchés (22%). Ces données appuient donc l'explication précédemment avancée concernant la pauvreté dans la tranche des moins de 18 ans, un/les deux parent(s) au chômage ou avec des bas salaires.

A ces profils de bénéficiaires s'ajoutent également les étudiants. 20% d'entre eux vivent sous le seuil de pauvreté et cette donnée s'est accentuée pendant la crise sanitaire que nous avons connue en 2020. Les associations ont expliqué voir de nouveaux profils solliciter des aides vestimentaire ou alimentaire pendant la pandémie, notamment les jeunes privés de leurs emplois étudiants et/ou ressources.

bonne température, ne pas pouvoir acheter de vêtements neufs...). Par exemple, en 2018, 81,1 % des personnes en situation de grande pauvreté déclarent ne pas pouvoir s'acheter de vêtements neufs, contre 21,2 % des personnes pauvres monétairement et 6,0 % des non-pauvres.

Concernant les SDF, en 2012⁵⁹, l'INSEE a réalisé une enquête⁶⁰ dans laquelle ils avaient sondé les personnes à la rue afin de mieux cibler les profils. Ces bénéficiaires, comme expliqué précédemment, ont tous leurs parcours : des personnes ayant perdu leurs emplois, étant victimes de contentieux familiaux ou même souffrant de troubles psychologiques ou psychiatriques ... Les raisons ne se limitent pas à cela, elles sont nombreuses et se distinguent les unes des autres.

En parallèle, les bénéficiaires sans domicile sont majoritairement des personnes nées à l'étranger⁶¹, parlant parfois peu ou pas français, l'anglais est donc de rigueur. Cette particularité freine les démarches administratives pour des recherches d'emplois ou d'aides financières.

Les âges aussi peuvent fluctuer, notamment lorsque nous apprenons que l'espérance de vie des personnes à la rue n'excède pas 50 ans. Les adultes ne sont pas les seuls sans toit, par exemple, 1 adulte sur 3⁶² était à la rue avec un enfant en 2012, soit des dizaines de milliers d'enfants.

A savoir, il y a davantage d'hommes à la rue que de femmes, elles ne représentent que 2 SDF sur 5⁶³.

En toute logique, ces profils ne sont pas figés et leurs changements iront de pair avec les bouleversements des contextes socio-économiques.

⁵⁹ Etudes de l'INSEE la plus récente.

⁶⁰ Enquête nommée « Sans – Domicile »

⁶¹ Principalement du continent africain et de l'Europe de l'Est et ex-URSS

⁶² Insee/Ined, enquête auprès des personnes fréquentant des services d'hébergement ou de distribution de repas 2012

⁶³ Etude réalisée par l'INSEE

Les sources de financement

Après avoir défini précisément le statut d'ARUP, les modes d'actions et les personnes visées, il est maintenant indispensable de comprendre leurs sources de financement. P.Y. Fretet⁶⁴ explique dans son mémoire⁶⁵ que « *par la proximité des pratiques des entreprises de ce secteur avec celles des associations, on pourrait dire de ces organisations que ce sont des « entreprises associatives»* ». Cependant la question du financement reste différente : il ne s'agit pas d'actionnaires, contrairement à la sphère privée, mais de donateurs. J. Verny⁶⁶ fait remarquer dans son article⁶⁷ qu'une association doit respecter le même tryptique qu'une entreprise : « coût, délai, qualité ». Les contraintes sont les mêmes à la différence de la concurrence et des événements imprévus plus présents dans des organisations humanitaires.

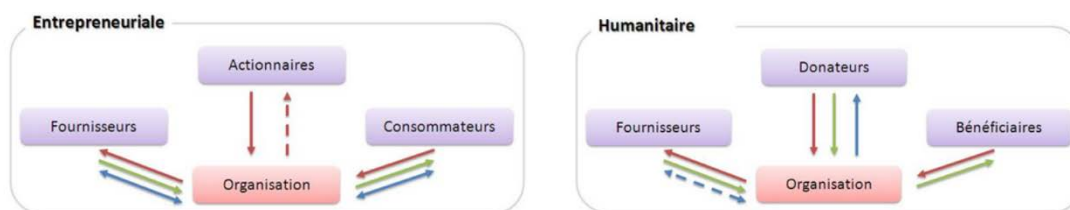


Illustration n°5 : Schéma différenciant l'organisation d'une entreprise privée et de l'humanitaire

Source : www.faq-logistique.com

Posséder le statut particulier d'ARUP permet de recevoir plus de dons qu'une association « classique » (soutien de l'Etat, dons, leg, donation...).

⁶⁴ Diplômé de l'Ecole des Mines de Paris – Management Associatif

⁶⁵ « *professionnalisation ou professionnalisme : quelle réponse à apporter ? (cadre d'étude : les associations de solidarité)* ».

⁶⁶ International Research Institute for Transport and Innovative supply chain – Neoma BS

⁶⁷ « *La logistique humanitaire, levier de performance de l'approvisionnement des populations* »

Le don

Le don, également appelé « don manuel », est la remise d'une aide en nature⁶⁸ ou d'argent aux associations. Chaque association possède sa forme de campagne de dons : les Banques Alimentaires organisent une collecte nationale de denrées alimentaires⁶⁹, Emmaüs reçoit des biens matériels⁷⁰, la CRF mobilise des bénévoles lors des Journées Nationales⁷¹ et les Restos du Cœur lancent chaque année Les Enfoirés⁷². S. Dupont⁷³ explique dans son mémoire⁷⁴ que « *les associations les plus riches utilisent une palette très large de techniques de communication issues de secteur marchand* ». En effet, pour leur communication externe et leurs appels aux dons, les associations usent de grandes campagnes publicitaires leur permettant de récupérer la plus grande part de leurs soutiens financiers pour l'année. Les associations ont également recourt à des « shows charité »⁷⁵, comme les Enfoirés pour les Restos du Cœur ou « Qui veut gagner des millions⁷⁶ » dont les bénéfices sont reversés à des associations.

En parallèle et tout au long de l'année, il est possible de faire des dons matériels en déposant par exemple des vêtements dans des points de collecte ou en organisant des collectes de jouets dans des entreprises à l'approche de Noël. Les dons financiers sont également de rigueur.

⁶⁸ Vêtements, meubles, fournitures scolaires...

⁶⁹ Collecte réalisée annuellement, le dernier week-end de novembre. Les collecteurs sont présents à l'entrée et la sortie des magasins sur l'ensemble du territoire français. Cette collecte est profitable à la fois aux associations (denrées alimentaires aux dates de péremption longues, visibilité du grand public) mais également aux magasins (augmentation du chiffre d'affaires lors de ces journées).

⁷⁰ Emmaüs accueille des personnes en difficulté et leur offre l'hospitalité en échange de leur mobilisation pour restaurer des meubles ou trier des vêtements qui seront ensuite destinés à la vente. Les recettes récoltées permettent de loger et nourrir les engagés. Un cercle perpétuel.

⁷¹ Les Journées Nationales mobilisent les adhérents de la CRF chaque année pendant une semaine autour d'une quête. Equipés d'un tronc à quêter, les bénévoles vont à la rencontre des donateurs ponctuels à des feux rouges, des supermarchés, à la sortie des métros etc...

⁷² Les Enfoirés sont des concerts rassemblant différents artistes autour d'une même cause : celle des Restos du Cœur. Les sommes récoltées grâce à la vente des places aux concerts sont reversées à l'association, il est estimé que 20% des ressources de l'association viennent des recettes de la tournée des Enfoirés, disques et activités annexes - S. Dupont dans son mémoire « *Les enjeux dans la communication des associations* ».

⁷³ Diplômée de l'EJCAM (école de journalisme et de communication d'Aix Marseille)

⁷⁴ « *Les enjeux dans la communication des associations* ».

⁷⁵ « *Le shows charité fonctionne sur des opérations « coup de poing » qui nécessite, de part la spécificité des médias utilisés, d'aller toujours plus loin, de frapper toujours plus fort. Le risque étant qu'à force de coups de poing on parvienne au knock-out du téléspectateur donateur* ». – A. Ferenczy dans son mémoire « *Les ONG humanitaires, leur financement et les médias* ».

⁷⁶ Jeu télévisé dans lequel le participant (souvent des célébrités) doit répondre à 15 questions de culture générale pour tenter de remporter 1 000 000€)

Réguliers ou ponctuels, ils peuvent être réalisés via les sites internet des associations ou via des achats de produits partenaires⁷⁷ comme l'explique S. Dupont : « *il peut s'agir (...) d'articles proposés dans des grandes surfaces ou autres lieux de distribution, tels les papiers cadeaux UNICEF en grande surface ou des cartes de vœux vendues dans des petits commerces* ». Ces dons sont motivés par des convictions personnelles et par des déductions fiscales⁷⁸.

La donation

La donation se distingue du don par son caractère très formalisant et bureaucratique. En effet, la donation nécessite une constatation notariale durant laquelle le donateur met à disposition d'un receveur⁷⁹ (association) un bien. La donation ne peut avoir lieu que du vivant du donateur.

Le leg

Le leg est un autre moyen de financement, ressemblant fortement à la donation à la seule différence que ce procédé doit être inscrit dans un testament en bonne et due forme. Il peut s'agir de biens matériels ou de somme d'argent.

Ces diverses formes de dons permettent aux ARUP de pérenniser leurs actions et de les multiplier. Du point de vue micro, ces sommes financent et participent à l'entretien du matériel⁸⁰ des ARUP mais assurent également l'achat des denrées redistribuées. Les financements au niveau macro servent à payer les salariés, certains locaux ou des campagnes de publicité par exemple.⁸¹

Le mécénat financier

Les associations comptent les mécénats financiers parmi leurs aides monétaires. Il s'agit d'entreprises qui se mobilisent pour les causes défendues par les associations. Cette aide peut être sous forme monétaire ou en nature.

⁷⁷ Exemple : carte de Noël avec une part du prix reversé à une association

⁷⁸ Déduction fiscale de 75%. Par exemple, un don de 100€ ne coûte que 25€.

⁷⁹ Donataire

⁸⁰ Camions, thermos,

⁸¹ A savoir, les associations ont des trésoriers (professionnels ou non) afin de budgétiser les projets et orienter les plus amateurs

Le label du Comité de la Charte⁸² permet aux associations le détenant de gagner plus facilement la confiance des donateurs et de légitimer ainsi leurs actions avec ces diverses sources de financement.

Les autres sources de financement

Certaines associations ayant l'agrégation d'organismes de formations dispensent des stages⁸³ payants auprès du grand public. Ces recettes générées rentrent dans le cadre du financement local des associations.

⁸²« Première démarche de régulation des organisations faisant appel public à la générosité, le Don en Confiance est créé en 1989 à l'initiative de 18 grandes associations et fondations sociales et humanitaires, soucieuses de préserver et développer une relation de confiance entre le secteur et les donateurs. Depuis l'origine, elle fonctionne sur le principe d'une adhésion volontaire des organisations aux exigences de sa Charte de déontologie. Ces organisations sont reconnaissables grâce au label "Don en Confiance". » - présentation de la Charte sur leur site internet.

⁸³ Formation PSC1, ballade de prévention des risques inondations...

Présentation des enjeux de l'action sociale

L'aide apportée aux populations, partie chiffrée

Comme nous avons pu le voir, l'aide apportée aux populations prend plusieurs formes⁸⁴. Ces actions doivent être organisées et suivies pour répondre correctement aux enjeux sociaux rencontrés. En effet, plusieurs millions de personnes sont aidées, soutenues, accompagnées par ces associations chaque année, l'action sociale doit répondre du mieux possible à ces personnes en difficulté, il est question ici d'Hommes. Pour ce faire, ces associations reposent leurs forces sur deux principaux piliers :

- La mobilisation des populations : en 2019, 1 français sur 4 était bénévole dans une association, soit 12,5 millions de personnes en France.⁸⁵
- Le soutien financier émanant du grand public, des entreprises ou de l'Etat

Reconnaissantes de ces soutiens, les associations ont alors un devoir de résultats et de transparence sur l'utilisation et la nécessité de leurs dons.

Retour sur le volume d'aides de différentes ARUP en 2020 :

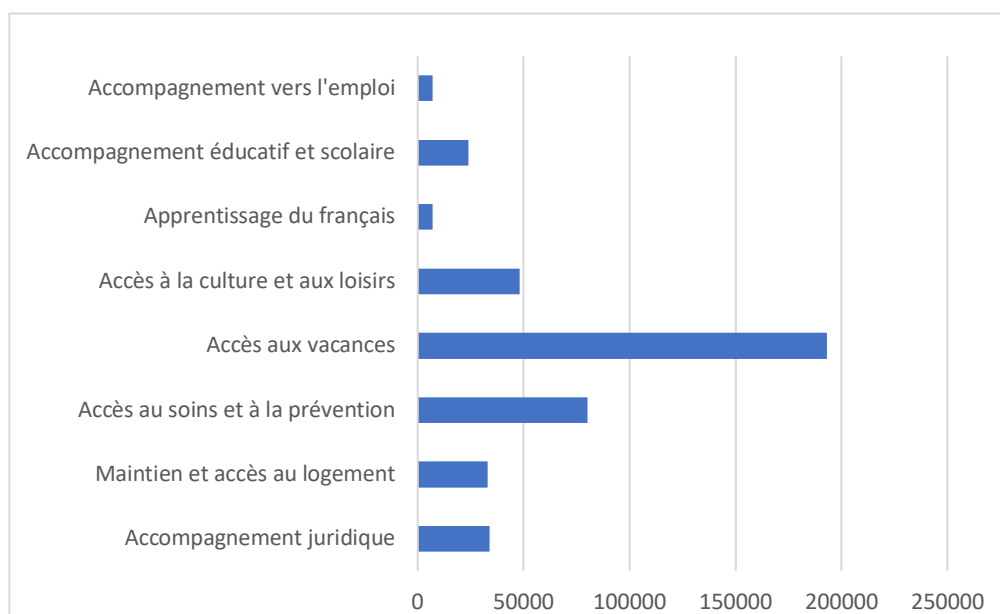


Illustration n° 6 : Nombres de personnes aidées par le Secours Populaire dans différents secteurs en 2020
 Tableau de synthèse réalisé par mes soins
 Source : bilan 2020 – Secours Populaire

⁸⁴ Cours d'alphabétisation, domiciliation, maraude... (cf Partie I, 1, d « leurs actions »)

⁸⁵ Étude de Recherches & Solidarités

Le secours populaire a engagé 80 000 bénévoles sur différentes actions afin d'aider 3 357 000 personnes à travers la France. Les aides concernaient les cadres de juridiction, d'hébergement, de soins, de vacances ou même d'apprentissage de la langue.

personnes accueillies et accompagnées	15 000 000
repas distribués	55 000 000
consultations médicales et paramédicales dans le cadre de l'AcSS	15 000
domiciliation	22 536
contacts par CRF sur roues	40 100
trajets de transport social	11 000

Illustration n°7 : L'aide apportée par la CRF en 2020

Tableau de synthèse réalisé par mes soins

Source : bilan 2020 – Croix-Rouge française

40 000 personnes de la CRF se sont mobilisées pour offrir près de 10,2 millions d'heures de bénévolats assurant ainsi 70 481 actions.

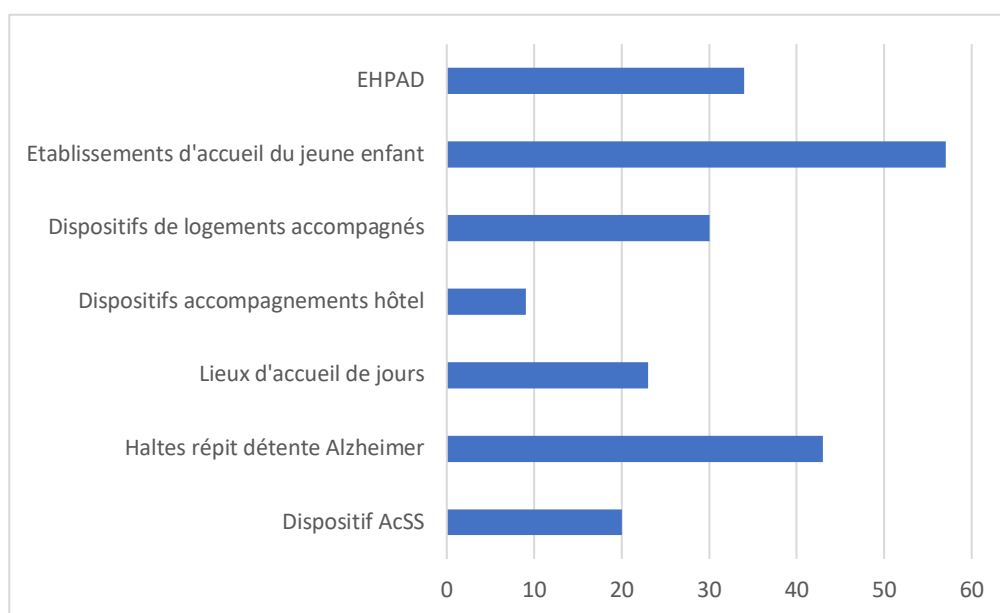


Illustration n°8 : Les moyens déployés par la CRF en 2020

Tableau de synthèse réalisé par mes soins

Source : bilan 2020 – Croix-Rouge française

Les Banques Alimentaires, quant à elles, sont des associations à part entière. En effet, elles ne sont jamais en lien direct avec les bénéficiaires, elles fournissent d'autres ARUP, des épiceries sociales et des CCAS. Leur but est de recevoir et récupérer des dons alimentaires afin de les redistribuer aux autres acteurs sociaux sur la base de différents critères notamment leurs nombres de bénéficiaires ou le nombre d'actions menées. Il est possible d'assimiler le fonctionnement de ces associations à une plateforme de cross-docking. Indirectement, les BA soutiennent 2 100 000 personnes chaque année en distribuant 25 millions de repas.

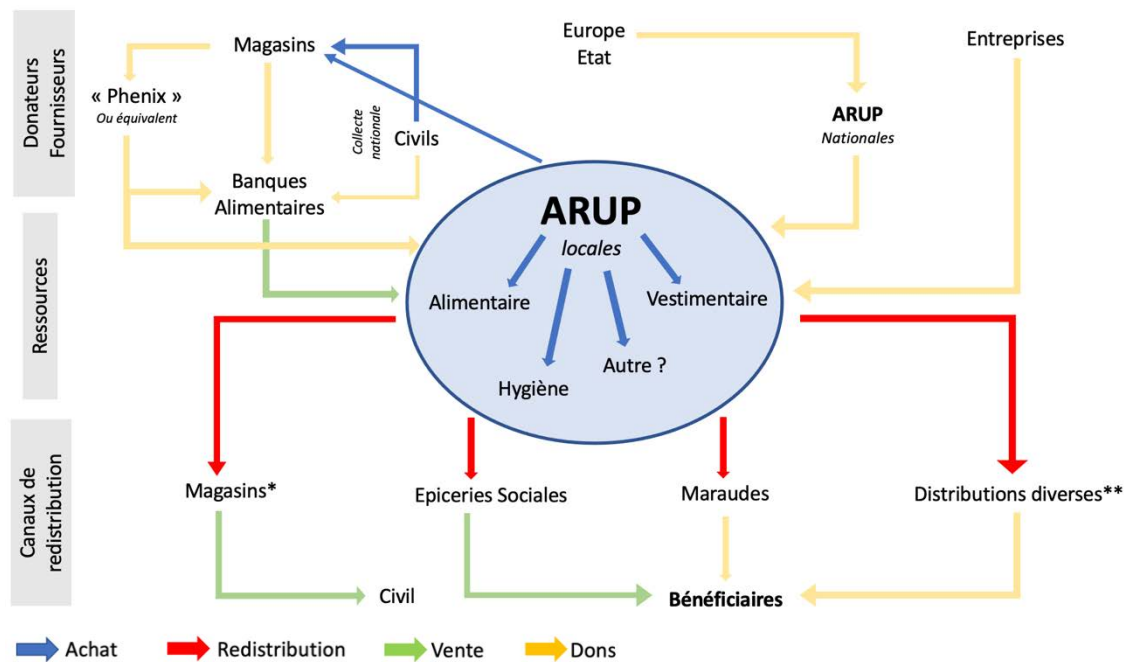
L'aspect logistique de ces aides

La fonction logistique au sein des ARUP est fondamentale, comme dans toute autre organisation. Dès lors qu'il est question d'une maîtrise des flux, la logistique se doit de mettre à disposition les ressources au bon endroit, au bon moment en maîtrisant les coûts ou en les diminuant lorsque cela est possible tout en assurant un niveau de qualité. Les enjeux sociaux abordés précédemment obligent les ARUP à organiser leur logistique et à l'adapter en fonction des situations (plan grand froid/canicule, modification de la géographie-sociale...).

A cela s'ajoute la diversité des actions sociales menées rendant la gestion des flux de plus en plus règlementée et suivie : une des principales aides de l'action sociale reste le soutien alimentaire et sa gestion doit répondre aux obligations légales⁸⁶. Comme l'explique le schéma ci-dessus, les stocks d'une ARUP ont diverses origines telles que les magasins, les entreprises, l'Etat et l'Europe ou même encore les populations directement. A travers des collectes ou des ramasses, les ARUP obtiennent des stocks physiques⁸⁷ qu'elles peuvent réattribuer à leurs magasins afin de les vendre ou directement à des bénéficiaires à travers des maraudes ou des distributions larges.

⁸⁶ Cf partie 2

⁸⁷ Vestimentaire, alimentaire, d'hygiène...



*Vestiboutique, Epicerie solidaires...
 **Accueil, distribution collective...

Illustration n°9 : Schéma organisationnel type des flux physiques au sein d'une ARUP

Source : Schéma réalisé par mes soins

Dans cette première partie, nous avons proposé une définition globale des ARUP en mettant en exergue leur évolution au fil des années depuis leur début ainsi que leurs différentes actions menées au quotidien. Comme nous avons pu le voir, les ARUP aident au maintien d'un niveau de qualité de vie minimum pour les personnes en difficulté. Cet enjeu majeur engage ces organisations à rendre compte de résultats, autant aux bénéficiaires qu'aux donateurs.

Cependant, cela repose sur différents paramètres : parmi eux nous retrouvons l'engagement des bénévoles et l'impérativité de mettre en place des processus logistiques efficaces à la hauteur des enjeux.

Deuxième partie

Analyse du modèle de l'action sociale

Deuxième partie : Analyse du modèle de l'action sociale

Une supply chain humanitaire

Bien que les ARUP tendent vers un professionnalisme⁸⁸ (et non une professionnalisation⁸⁹) pour leur gestion, nous analyserons dans cette deuxième partie leur modèle supply chain actuel en nous focalisant sur la spécificité de la logistique des ARUP et leurs outils utilisés. Cela donnera lieu dans un second temps à une observation et une comparaison des différents schémas de fonctionnement avant de conclure sur leur niveau de maturité face à l'action sociale.

Les généralités de la supply chain

La notion de supply chain⁹⁰, ou « chaîne d'approvisionnement » en français, regroupe l'ensemble des flux tels que les flux physiques, d'informations mais également financiers et administratifs :

- Flux physiques : mouvements des productions intégrant la partie transport et stockage.

Ces flux regroupent les fonctions d'approvisionnement, de maintenance, de pilotage des stocks et des flux de produits, de gestion de l'entrepôt et de transport.

- Flux d'informations⁹¹ : transfert d'informations entre deux acteurs.

Ces flux génèrent une importante base de données exploitable afin d'analyser l'ensemble de la chaîne et influencer la stratégie de l'organisation. Ils font fonctionner les flux physiques et interagissent avec eux en permanence.

⁸⁸ « Qualité de quelqu'un qui exerce une activité avec une grande compétence » - Larousse

⁸⁹ « Assimilation d'une activité à une profession » - Larousse

⁹⁰ Terme apparu en 1958 pour la première fois

⁹¹ Les informations recensées sont par exemple la marchandise proposée, les différents intervenants du process, les stratégies adoptées, les moyens mis à disposition...

Dans leur article⁹², M. Lauras⁹³, M. Dupuy⁹⁴, J. Lamothe⁹⁵ définissent deux types de flux d'informations : les flux dynamiques et les flux statiques : « *les flux statiques définissent les éléments fixes du système d'information : les données stockées, les utilisateurs et les machines (...). Les flux dynamiques (...) : quantité d'informations échangées d'une part et des fréquences d'utilisation et de rafraichissement de ces informations* ».

- Flux financiers et administratifs : flux répertoriant l'ensemble des documents et transactions impliqués dans les échanges entre acteurs.

Gérés par des services transverses tels que le service achats, commercial ou gestion, nous retrouvons des documents comme les rapports de gestion, le traitement des commandes mais aussi le contrôle du calendrier des livraisons.

Ils sont donc collaboratifs⁹⁶, interconnectés et interdépendants. Ils font intervenir différents acteurs⁹⁷ ainsi que des outils de gestion⁹⁸ constituant les précieux maillons de cette chaîne complète et complexe. Cette complexité est intensifiée par son étendue : multiplication des intervenants, des flux d'informations... Dès lors que l'ensemble des flux est convenablement géré, la réussite du Supply Chain Management est assurée. Cet ensemble est crucial au bon fonctionnement des entreprises : la bonne gestion des flux physiques permet d'éviter les éventuels surstocks ou ruptures. Les flux d'informations correctement mis à jour rendent l'avenir plus prévisible et les flux financiers et administratifs assurent un approvisionnement dans les temps et le paiement des fournisseurs. Les organisations ont donc tout intérêt à optimiser cette partie de l'entreprise afin de garantir un niveau de service à la hauteur des attentes clients.

⁹² « *Méthode instrumentée pour l'amélioration continue des processus logistiques* »,

⁹³ Deputy-Head of Industrial Engineering Department chez IMT Mines Albi

⁹⁴ Operational Excellence Expert chez Pierre Fabre Group

⁹⁵ Directeur de Recherche et Innovation, Enseignant chercheur chez IMT Mines Albi

⁹⁶ Les opérationnels collaborent grâce aux technologies de l'information et de communication.

⁹⁷ les producteurs, les usines, les distributeurs, les prestataires logistiques, les fournisseurs, les clients, les sous-traitants...

⁹⁸ ERP, CRM, SRM, GPAO, WMS, TMS...

Les spécificités d'une supply chain humanitaire

Si nous transposons la supply chain type d'une entreprise comme définie précédemment, à une supply chain d'une ARUP, nous retrouverons inexorablement les trois flux abordés ci-dessus : flux physiques, d'informations et financiers/administratifs. Cependant, la chaîne logistique humanitaire est marquée par des spécificités rendant plus complexe la gestion de ces actions.

1. L'aspect bénévolat

Tout commence lors du recrutement des bénévoles. À la différence d'une entreprise qui choisit ses collaborateurs grâce à un recrutement préalable, une consultation des dossiers et des motivations de chacun, une association est ouverte à tous dès lors que le futur bénévole ne représente pas un danger imminent pour lui-même, l'association ou ses bénévoles. Même si certaines ARUP comptent quelques salariés, les moyens humains restent en grande majorité des personnes non rémunérées. A la différence d'une supply chain d'entreprise, il s'agit là de personnes oeuvrant volontairement sans demander de compensation monétaire. Dans le cadre des entreprises, les atteintes d'objectifs sont conditionnées par le salaire et les primes. De la même manière, si le salarié ne correspond pas au poste, son contrat peut ne pas être reconduit. Le statut de bénévole et la gestion des moyens humains des associations ne suivent pas ce même schéma : il n'est pas question de primes et expulser un bénévole est loin d'être simple. De plus, comme l'explique C. Chanut-Guieu dans son article⁹⁹, le profil, l'intensité, la durée d'engagement, les motivations la quantité et qualité des prestations et le rythme d'investissement diffèrent d'un bénévole à l'autre. Cela s'explique par des différences de vies et de sensibilité de chacun : certains doivent concilier vie personnelle (et professionnelle dans certains cas) avec leurs activités de bénévolat, ce qui n'est pas toujours compatible.

Alors dans quelles mesures peuvent-elles exiger le même niveau de qualification que des salariés d'entreprise si les statuts sont si différents tout en sachant que les enjeux d'une supply chain humanitaire est tout aussi importante qu'une autre ?

⁹⁹ « La professionnalisation de la fonction de bénévole, quand l'Etat impulse le changement »

1.1. Etre bénévole

Comme évoqué précédemment, les engagements des bénévoles sont courts et irréguliers, il n'est question que de quelques heures par semaine contrairement aux 35 heures conventionnelles. Afin de répondre à la demande malgré les petites durées d'engagement, les associations sont obligées de multiplier le nombre d'intervenants favorisant ainsi le risque d'erreurs.

Par ailleurs, une partie des associations interrogées m'a fait comprendre que certains bénévoles ne se sentaient pas assez « concernés » par la totalité de la mission qu'ils accomplissent. Ces derniers se limitent à ce qu'ils ont envie de faire ou ce qu'ils jugent important en oubliant les autres tâches : le nettoyage et l'entretien, la tenue à jour des inventaires etc... Par conséquent, ces bénévoles adopteraient de mauvais comportements allant même jusqu'à compromettre l'ensemble de la chaîne logistique. Parmi ces risques et impacts, nous retrouvons¹⁰⁰ :

- une mauvaise gestion de stock et donc une incapacité de répondre à la demande voire du gâchis
- un entretien irrégulier réduisant drastiquement la durée de vie des véhicules
- un nettoyage des locaux et des moyens trop sommaire pouvant compromettre les exigences d'hygiène.

Concernant la gestion du personnel, l'absence d'un employé en entreprise doit être justifiée ou, dans le cas contraire, être sanctionnée. L'absence d'un bénévole ne demande pas les mêmes mesures, pourtant les enjeux sont tous aussi importants. Plusieurs associations m'ont expliqué recevoir de nombreux désistements de leurs bénévoles les obligeant à annuler certaines missions.

¹⁰⁰ Liste non exhaustive

1.2. L'aspect opérationnel des bénévoles

Les bénévoles rencontrés dans l'action sociale sont majoritairement des retraités contrairement aux profils retrouvés dans la supply chain d'une entreprise. L'âge des bénévoles a ses avantages et ses inconvénients : au-delà de leur importante disponibilité liée à leur statut de retraité, ils voient leurs capacités physiques limitées et certaines tâches deviennent rapidement irréalisables. Afin d'éviter de porter des charges trop lourdes, les bénévoles préfèrent souvent diviser les colis les plus lourds. Cette multiplication des colis diminue davantage la surface de stockage déjà restreinte dans ces organismes. Toujours concernant la santé, la loi impose aux entreprises d'inviter leurs salariés à se rendre à des visites médicales, ce qui n'est pas le cas des associations.¹⁰¹

Par ailleurs, la supply chain se doit de suivre les évolutions numériques et d'en profiter afin de suivre les stocks autrement qu'avec les basiques papier et stylo. Cependant, et contrairement aux générations récentes, beaucoup de personnes âgées n'ont pas cette approche envers le numérique et rechignent à l'utiliser. La question a été posée lors de mon interview au Secours Catholique et [REDACTED] m'a expliqué que les bénévoles âgés travaillaient sans informatique et que personne n'envisageait de changer ce mode de fonctionnement. Ils veulent se sentir bien avec les outils qu'ils utilisent et cela serait contreproductif de leur soumettre d'autres propositions telles qu'un WMS¹⁰² ou même simplement le pack office¹⁰³. Le risque général, et encore plus important dans le cas d'un outil imposé, reste que les informations ne soient pas correctement mises à jour entraînant ainsi de mauvaises prévisions et un fort taux d'erreurs dans la gestion des stocks (sur ou sous stocks). Ces erreurs proviennent majoritairement d'un oubli ou d'une mauvaise saisie par l'opérationnel et cela peut participer à une zone de stockage ne parvenant pas à absorber ce trop-plein de produits et une incapacité à livrer le client dans les délais annoncés (dans le cas du monde de la supply chain humanitaire : une incapacité à offrir aux bénéficiaires un large choix de produits). Toutes les opérations dépendent de ces informations et l'intégralité de la chaîne se voit perturbée en cas de mauvaises saisies.

¹⁰¹ Hormis dans le cas de missions de secours à personne pour les chauffeurs des ambulances

¹⁰² Warehouse Management Systems

¹⁰³ Excel, word...

Dans certaines grandes structures, certains engins de manutention sont de rigueur mais cela demande obligatoirement d'avoir le CACES¹⁰⁴ adapté. La mise en vigueur de ces derniers par la CNAM¹⁰⁵ date de 1998 et a pour objectif de réduire les accidents dus à ces engins. Il est obligatoire pour des salariés d'une supply chain « classique » de posséder ces certificats mais dans le monde associatif, cela est loin d'être une évidence pour deux raisons : les bénévoles ne sont pas tous issus des milieux où le CACES est demandé et l'aspect récent de cette réglementation n'a pas incombé aux profils actuellement bénévoles. Deux possibilités s'offrent alors aux associations : manipuler les engins sans aucune formation avec le risque d'accident ou ne pas exploiter pleinement la hauteur sous ferme des bâtiments de stockage.

Comme nous pouvons le voir sur ce graphique, la tranche d'âge la plus représentée dans le bénévolat en 2019 en France concerne les plus de 65 ans, soit 9 points de pourcentage de plus que les plus jeunes (moins de 35 ans).

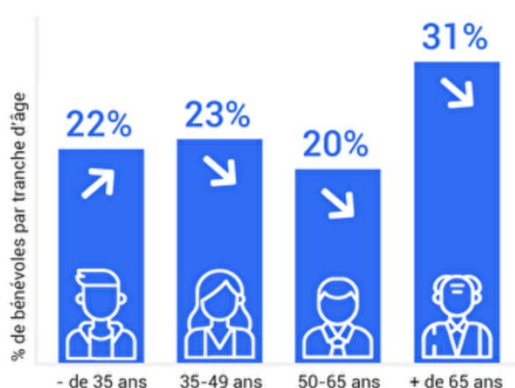


Illustration n° 10 : Diagramme indiquant le pourcentage de bénévoles en fonction des tranches d'âges

Source : Étude Recherches & Solidarité, 2019

¹⁰⁴ « Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité »

¹⁰⁵ « Caisse Nationale d'Assurance Maladie »

1.3. La formation des bénévoles

Contrairement aux salariés de la supply chain d'une entreprise, les bénévoles n'ont que peu de connaissances acquises en amont de leur prise de postes. Contrairement à une entreprise où le nouvel arrivant doit s'acclimater avec cet environnement qu'il ne connaît pas, le nouveau bénévole lui, doit tout apprendre, depuis les basiques de la formation « métier ».

Cet apprentissage est assurée par des formateurs certifiés¹⁰⁶ mais au niveau local¹⁰⁷, elle est dispensée par d'autres bénévoles eux-mêmes formés « sur le tas » augmentant ainsi le risque de reproduction d'erreurs. Encore une différence entre la supply chain de l'action sociale des ARUP et celle d'une entreprise, cette dernière comptent soit des étudiants soit des professionnels spécialistes de ce secteur. Les associations essaient au maximum d'affecter certains postes sensibles à des bénévoles ayant une expérience en lien avec ce poste dans leur vie personnelle¹⁰⁸, cela renforce le professionnalisme de ces associations. Cependant, les personnes deviennent bénévoles afin d'élargir leur regard sur le monde, de découvrir de nouvelles activités et décompresser de leur quotidien. Il y a donc peu de bénévoles qui acceptent d'occuper des fonctions semblables ou similaires à celles qu'ils exercent dans leurs vies professionnelles. Pourtant, ce manque d'informations peut venir perturber la supply chain d'une association.

L'exemple d'un trésorier aux compétences requises insuffisantes risque de générer du retard dans les facturations entraînant ainsi des impayés aux fournisseurs. Le fournisseur peut alors perdre la confiance en l'association. Pour se protéger, certains fournisseurs exigent pour les ARUP un règlement avant la fourniture des marchandises, ce qui augmente donc les délais de livraison. Cela s'est vu pour une ARUP ayant un véhicule non opérationnel pour ses activités sociales, le véhicule est resté immobilisé jusqu'à la réception du virement par le fournisseur, obligeant ainsi à annuler des actions humanitaires.

De la même manière, un approvisionneur peu sensibilisé à l'importance de ce poste peut négliger certaines commandes impliquant des retards, à l'instar de l'exemple ci-dessus.

¹⁰⁶ Formateurs ayant suivi une formation pour devenir « formateur » pour la pédagogie et le transfert de savoirs

¹⁰⁷ Au sein de l'association « terrain », dernier maillon de la chaîne

¹⁰⁸ Métier, formations scolaires, sensibilité à ce milieu...

1.4. L'encadrement des bénévoles

A l'identique des entreprises, les encadrants, ou « cadres », doivent avoir un bon niveau de management afin de gérer des profils hétérogènes tant par leur âge que par leur niveau de qualifications ou même par leurs expériences passées¹⁰⁹. Des prédispositions managériales sont indispensables non seulement pour gérer ses groupes hétéroclites mais également pour savoir respecter les engagements personnels et professionnels des acteurs et conserver la motivation des « opérationnels » dans le temps. Bien que ces critères soient retrouvés dans la supply chain, ils restent largement accentués dans le cadre associatif. D'autre part, de moins en moins de bénévoles sont prêts à prendre des responsabilités (chronophage, difficulté managériale...) et les associations ressentent de plus en plus ce manque mettant en péril le bon fonctionnement de certaines représentations.

Lorsque le besoin se fait sentir, des conduites du changement peuvent être envisagées. Les entreprises peinent parfois à les mettre en place et, dans un second temps, à les faire respecter. Pour ces modifications dans le monde associatif, cela s'avère être encore plus complexe. En effet, nous constatons une absence de leviers classiques utilisés dans l'entreprise comme les sanctions¹¹⁰.

2. L'aspect associatif

2.1 Les moyens engagés

Comme abordé précédemment, les moyens financiers dans le monde associatif ne sont pas de la même ampleur que ceux des entreprises. Les ARUP consacrent une partie de leur budget à d'autres priorités que l'organisation logistique, au détriment de la qualité et de la praticité des actions. Afin d'illustrer mes propos, une ARUP m'a rapporté le témoignage suivant : *« les moyens ne sont pas adaptés à certaines de nos activités mais nous n'avons pas de budget pour en acheter de nouveaux, nous les utilisons donc mal et compromettons leur durée de vie, et en plus nous perdons du temps et de la praticité. »*

¹⁰⁹ Nous entendons régulièrement que les bénévoles n'auraient jamais été amenés à se rencontrer (schéma de vie très différent) s'ils n'avaient pas rejoint le monde associatif.

¹¹⁰ Sauf si cela présente un risque pour eux, pour les autres ou pour l'image de l'association

Pour la distribution alimentaire¹¹¹ par exemple, nous avons une voiture berline pour récupérer les dons alimentaires alors que nous pourrions avoir un camion, ce qui serait plus pratique. De la même manière, lors de la distribution, nous sommes limités à des produits secs puisque nos moyens ne nous permettent pas d'assurer une parfaite maîtrise de la chaîne de froid. »

De la même manière, en termes de moyens, les locaux de certaines bases logistique¹¹² ou antennes ne sont pas adaptés aux activités qui y sont menées. Dans la majorité des cas, les villes logent les associations dans des bâtiments leur appartenant. En contrepartie, les associations payent un euro symbolique ou un loyer très bas leur permettant d'avoir des locaux sans créer de trou dans leur budget. Mais dans ces locaux, l'électricité est manquante et demande d'avoir recourt à des groupes électrogènes très consommateurs, les bâtiments sont en amiante, certains sont infestés d'insectes¹¹³ en tout genre. L'efficacité d'une logistique repose également sur les moyens primaires, si les fondations sont bancaires il est particulièrement difficile de s'y adapter et de créer de la valeur.

2.2 Les attentes des parties prenantes

P.Y. Fretet relève les attentes des différentes parties prenantes aux projets caritatifs :

«

- *Les donateurs veulent savoir où va leur argent*
- *Les bénévoles veulent savoir comment et pourquoi ils donnent de leur temps*
- *Les salariés veulent savoir si leur travail est profitable à l'association*
- *Les bénéficiaires veulent que les projets qui leur sont destinés soient réalisés*

«

La supply chain associative doit donc répondre d'une efficacité afin de satisfaire tous les acteurs associatifs (donateurs, bénévoles, partenaire...) sous peine d'en perdre certains.

¹¹¹ Récolte de denrées alimentaires pour la redistribution aux bénéficiaires

¹¹² Dans l'activité secouriste

¹¹³ Cafards, punaises de lit...

- Les bénéficiaires :

A la différence d'une supply chain « classique » dans laquelle le dernier maillon de la chaîne est un client¹¹⁴, il s'agit là d'un « bénéficiaire¹¹⁵ ». Par définition, le client échange un bien ou un service contre de l'argent, ce qui n'est pas le cas du « bénéficiaire » qui reçoit gracieusement ces biens et services¹¹⁶. La chaîne logistique ordinaire tente, par tous moyens, de répondre à la demande du client au plus juste alors que les associations se concentrent sur la réponse aux besoins primaires. En effet, là où la supply chain classique base son approvisionnement en fonction de la demande des clients, la chaîne logistique humanitaire ne peut pas fonctionner sur le même schéma. Les stocks d'une chaîne logistique humanitaire sont très variables car ils reposent en majeure partie sur des dons et ramasses, les associations ne maîtrisent que peu la partie approvisionnement, rendant impossible les éventuelles prévisions et la réponse à la demande. En d'autres mots, dans le cas d'une supply chain ordinaire, l'entreprise s'adapte à la demande des clients tandis que pour les associations, ce sont les bénéficiaires qui s'adaptent à la chaîne logistique humanitaire et aux stocks disponibles. Cependant, les associations mettent tout en œuvre pour offrir aux bénéficiaires une grande diversité d'aides, qu'elles soient vestimentaires ou alimentaires.

- Les donateurs :

Les donateurs, propres au monde associatif, sont une autre partie prenante de cette supply chain humanitaire puisqu'ils permettent à cette dernière de fonctionner convenablement. Par conséquent, à travers leurs dons, legs, donations ou mécénats financiers, les donateurs sont légitimes de s'interroger sur la destination de leur argent et d'exiger une efficacité dans l'utilisation des dons. A. Ferenczy¹¹⁷ l'évoque d'ailleurs dans son mémoire¹¹⁸ : « *La confiance du donateur, la condition essentielle du don.* » En effet, la méfiance des donateurs est renforcée par les histoires relatant des bénévoles utilisant des dons à des fins personnelles par exemple.

¹¹⁴ « Personne qui achète ou requiert des services moyennant rétribution » - dictionnaire Le Robert

¹¹⁵ « Personne qui bénéficie d'un avantage, d'un droit, d'un privilège »

¹¹⁶ Sauf dans le cas d'une épicerie sociale qui demande un paiement symbolique

¹¹⁷ Chercheuse, consultante pour la Chine et la péninsule Coréenne à Human Rights Without Frontiers, a été conseillère politique au parlement européen à Bruxelles (2008-2020)

¹¹⁸ « *les ONG humanitaires, leur financement et les medias* »

Elle rajoute que « *la période d'avant scandale est qualifiée aujourd'hui « d'âge d'or de la confiance ».* Pour fonctionner, le système avait besoin de la confiance des donateurs, et il s'en réjouissait complètement, car une fois que l'on était une association caritative, on était désintéressé, c'est-à-dire honnête dans les yeux des donateurs. » Dès lors que des flux financiers transitent, le détournement de fonds¹¹⁹ est un sujet à ne pas négliger bien que les associations misent sur la transparence.

En somme, bien que le schéma de fonctionnement supply chain d'une entreprise et d'une association suivent le même fil conducteur avec des enjeux tout aussi importants, certains critères diffèrent rendant la gestion globale plus spécifique dans le cas d'une chaîne logistique humanitaire. Malgré elles, et sous la pression des différentes parties prenantes, les ARUP tendent vers une amélioration du professionnalisme de leurs bénévoles et de leurs activités.

Les systèmes informatiques utilisés

Une des clefs de la supply chain est dans la coordination des acteurs, des flux et des informations. Pour ce faire, les entreprises ont recourt à des systèmes informatiques plus ou moins spécialisés allant du simple pack office jusqu'au progiciel de gestion intégré très puissant.

1. Un ERP

Un ERP (Enterprise Resource Planning) également appelé en français PGI (Progiciel de Gestion Intégré) est un outil informatique hébergeant la gestion RH¹²⁰, comptable, financière, les ventes et achats ainsi que les informations de production et de distribution. Il concerne l'activité de l'entreprise son principe est de centraliser l'ensemble des données d'une entreprise. Cela permet de la piloter et de l'optimiser mais également de maximiser la gestion des ressources¹²¹ et de fournir les KPI¹²² à la direction.

¹¹⁹ « Action de soustraire illégitimement quelque chose à sa destination normale pour son profit ; appropriation frauduleuse de sommes dont on n'est que le dépositaire » - Larousse

¹²⁰ Ressources Humaines

¹²¹ 25% des entreprises ont recourt à un ERP afin d'augmenter leur productivité.

¹²² Key Performance Indicators (indicateurs clés de performance)

Grâce à cet outil, les entreprises travaillent plus efficacement, elles réduisent alors leurs coûts opérationnels et administratifs respectivement de 23% et 22%. Ils peuvent également inclure un MRP (Material Requirements Planning)¹²³.

En France actuellement, les ERP les plus répandus sont Epicor, Infor, SAP, IFS, Oracle ou encore Netsuite.

2. Un WMS

Un WMS (Warehouse Management Systems) est un outil dédié à la gestion d'entrepôt, à l'instar d'un ERP pour la gestion de l'activité. Cet outil permet le suivi informatique de l'ensemble des données d'un entrepôt :

- Il optimise le stockage en fonction : de l'emplacement du produit, du taux de rotation ou de la saisonnalité du produit
- Il facilite les inventaires
- Il aide les gestionnaires de stock dans leurs approvisionnements
- Il réduit les délais (les mises en stock et les préparations de commandes sont plus rapides participant donc à la réduction des délais)
- Il optimise la gestion des ressources

Cette liste fait état des outils pouvant être appliqués aux activités logistiques des associations. Non exhaustive, les associations de l'action sociale en France ne nécessitent pas d'avoir recourt à des GPAO (Gestion de Production Assistée par Ordinateur) ou encore à des TMS (Transport Management Systems), d'autres précieux outils de la supply-chain. En effet, un TMS est destiné principalement aux transporteurs et prestataires logistiques, entreprises consacrant plusieurs millions d'euros à leur activité transport, ce qui n'est pas le cas des associations. Il existe des TMS chargeur permettant de générer des appels d'offres fournisseurs pour leurs besoins de transport. Mais encore une fois, l'activité des associations ne requiert pas ce type d'outil.

Concernant l'axe transports des associations, certaines n'ont pas de moyens roulants pour assurer leurs activités, les bénévoles utilisent alors leurs véhicules personnels.

¹²³ Traduit en français par « planification des besoins en composants » est un outil permettant la prévision et les calculs des quantités matériaux dont les fabricants ont besoin. Le MRP indique également les dates auxquelles l'entreprise aura besoin de ces matériaux.

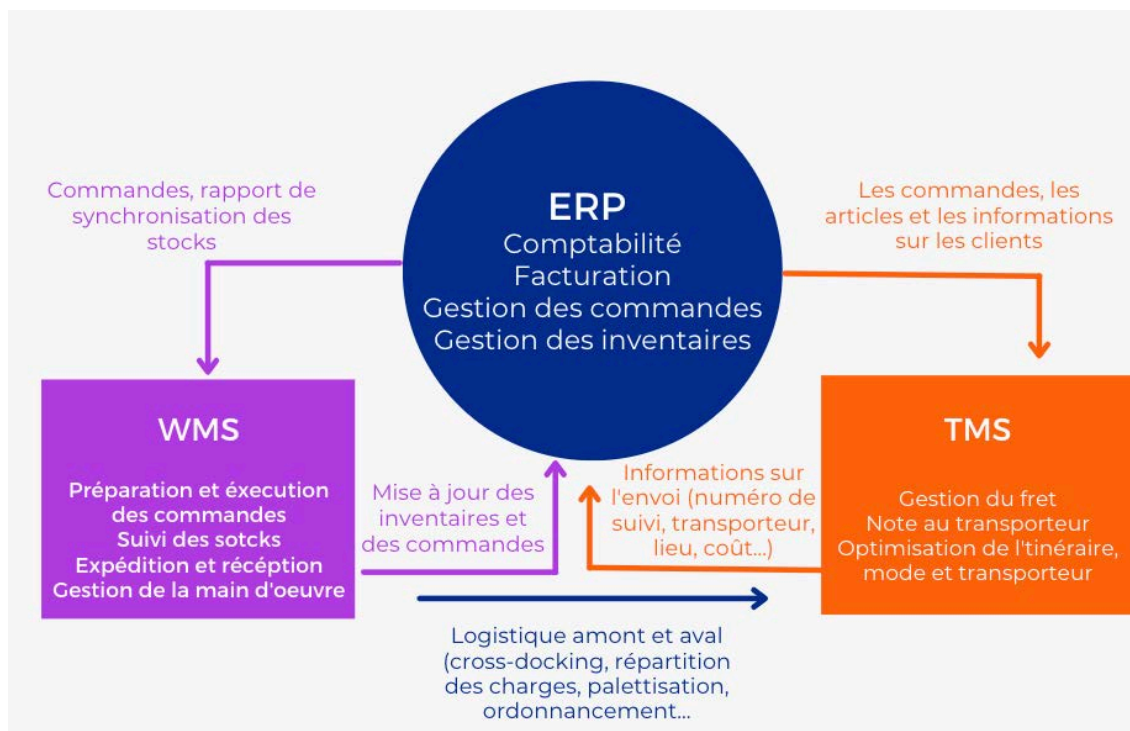


Illustration n° 11 : « Comment les systèmes de la chaîne d'approvisionnement gèrent les commandes ? »

Source : Schéma réalisé par mes soins, inspiré par www.techtarget.com

2.1 A l'échelle nationale / départementale

A l'échelle départementale, les associations sont mieux équipées en outil informatique qu'à l'échelle locale. Nous retrouvons certaines associations s'aidant d'un ERP pour leur gestion de stocks. L'outil est développé par l'association elle-même afin qu'il soit simple et intuitif pour les bénévoles. C'est le cas du Secours Populaire, ils sont équipés d'un « ERP interne qui nous aide dans la gestion de stock, pour la préparation de commande, pour éditer les bons de commandes ou encore pour la distribution alimentaire dans les différentes structures du département. »¹²⁴ Grâce à cela, les structures sont en mesure de donner des informations chiffrées et relativement précises sur l'état de leurs stocks mais cela ne concerne pas toutes les antennes départementales des associations. En effet, certaines antennes n'assurent toujours pas le suivi de leurs produits.

¹²⁴ Extrait de l'interview avec [REDACTED] Secours Populaire

2.2 A l'échelle locale

A l'échelle locale, contrairement à l'échelle départementale, très peu d'associations utilisent des logiciels et préfèrent les méthodes qui pourraient être considérées comme archaïques : une feuille de papier et un crayon rendant la traçabilité et le suivi particulièrement complexes, voire impossibles *« le national ne réclame pas les quantités des stocks mais plutôt le nombre de personnes/familles aidées. Pour nos rapports statistiques annuels nous cherchons l'accompagnement et non pas le contenu, pour nous l'important c'est de savoir qui nous avons aidé et pendant combien de temps, la quantité d'articles est moins importante. Mais nous sommes incapables de fournir ces données en effet. »*.¹²⁵ Pour une partie des bénévoles, nous constatons une absence de prise de conscience quant à l'utilité des outils type ERP.

D'autres associations imposent aux antennes locales d'avoir recourt à des logiciels pour assurer un suivi et faire des statistiques mais ces outils sont chronophages et non adaptés à l'activité. De plus, les politiques de changements informatiques sont difficiles à mener comme l'explique [REDACTED] *« Ce sont des bénévoles plutôt âgés, ils sont habitués comme ça et il faut qu'ils se sentent à l'aise avec les outils utilisés donc nous ne changeons pas leurs modes de fonctionnement. »*.¹²⁶ Dans son article, J. Verny explique que *« l'allongement dans le temps d'une action humanitaire facilite la planification, la gestion des stocks, les aléas étant parfois prévisibles sont donc mieux maîtrisés. »*. Cet exemple s'applique à des opérations internationales, mais les missions nationales telles que peuvent l'être celles que nous traitons, peuvent suivre ce modèle.

Les entreprises privées du secteur concurrentiel se doivent d'utiliser des outils informatiques pour leur gestion et leur suivi. Il s'agit de précieuses aides pour les activités logistiques et plus largement pour l'ensemble de l'entreprise. Pourtant, les associations n'ont pas encore adopté ce mode de fonctionnement alors que leurs enjeux sont majeurs¹²⁷.

¹²⁵ Extrait de l'interview avec [REDACTED] Secours Catholique

¹²⁶ Extrait de l'interview avec [REDACTED] Secours Catholique

¹²⁷ A l'épicerie sociale de Chatou, 50 familles sont accueillies régulièrement chaque année.

Les techniques utilisées

D'autres outils techniques sont également utilisés afin d'optimiser la gestion de stocks, les déplacements ou encore les tâches « basiques »¹²⁸.

1. FIFO

Les associations ayant des stocks de produits alimentaires conseillent fortement d'avoir recours à la méthode de stocks FIFO¹²⁹, autant à grande échelle qu'à plus petite échelle. Cette méthode, traduite en français par « Premier entré premier sorti » permet d'obtenir une rotation des stocks et diminuer le risque de péremption.

2. ABC

Cette méthode permet d'organiser les stocks en reposant sur la loi de Pareto des 80-20. Les marchandises sont ainsi classées par catégorie en fonction de leur valeur, de leur taux de rotation et de leur importance. Ainsi, les articles de la catégorie A (20% des stocks représentant 80% des mouvements) sont indispensables et le contrôle des stocks doit être rigoureux afin d'éviter les ruptures. De plus, leur emplacement de rangement doit être au plus près des opérateurs afin de faciliter le picking¹³⁰.

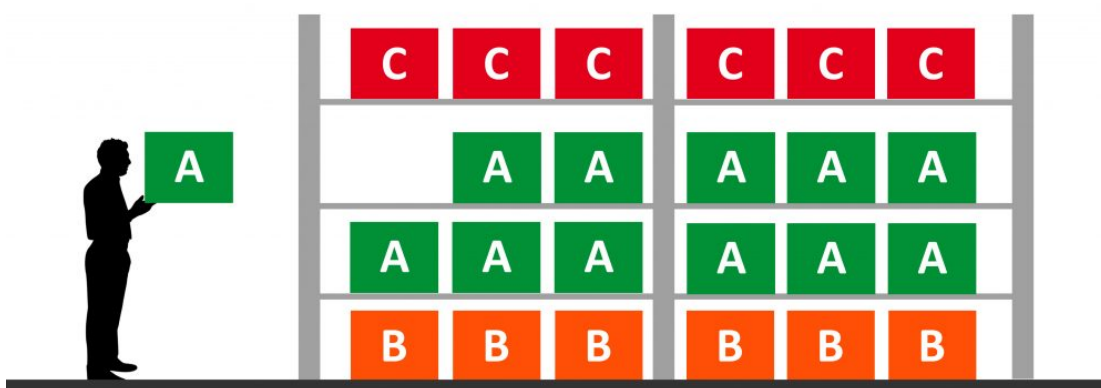


Illustration n°12 : Méthode ABC imagée

Source : blog.setam.com

¹²⁸ Consacrer un endroit stratégique aux produits fréquemment utilisés, prioriser les produits ayant des dates de consommation courtes...

¹²⁹ First In First Out

¹³⁰ En anglais « cueillette », chercher les produits dans le stock

3. 5S

Méthode dédiée à l'amélioration et au maintien de l'ordre de son environnement de travail. A travers ces 5S, provenant des cinq actions à mener, l'entreprise et plus particulièrement les collaborateurs assurent un poste de travail rangé, sans désordre dans lequel chaque élément a sa place limitant ainsi les accidents¹³¹ et les pertes de temps pour réaliser des tâches sans valeur ajoutée¹³².

- 1- Se débarrasser du superflu
- 2- Ranger
- 3- Nettoyer
- 4- Maintenir ce nouvel ordre
- 5- Être rigoureux



Illustration n° 13 : Méthode 5S résumée
Source : Optiflux, 2021

Actuellement, ces trois techniques sont les plus utilisées au sein des ARUP, mais toutes les représentations ne les suivent pas scrupuleusement. En effet, cette productivité avec des degrés de maîtrise et de rigueur variable n'est pas adaptée puisque les flux sont peu ou pas suivis ni pour les approvisionnements et redistributions, ni pour leur rangement.

Diagramme d'Ishikawa

Le diagramme d'Ishikawa, également appelé diagramme en « arête de poisson », est utilisé pour faire le lien de cause à effet entre des causes potentielles et un problème de performance. Particulièrement parlant, cet outil permet aux associations de schématiser simplement et explicitement les problèmes à résoudre pour atteindre l'objectif fixé. Il montre que l'ensemble des arêtes (problèmes rencontrés) doivent être résolu dans l'ordre : les extrémités des arêtes puis la colonne vertébrale. Corriger les problèmes mèneront les associations à la cible : diminuer le risque de ne pas pouvoir répondre favorablement à la demande des acteurs de la chaîne de solidarité.

¹³¹ Les outils ne traînent pas, ils ont leur place sécurisée

¹³² Les opérateurs ne cherchent pas les éléments très longtemps parce qu'ils ont leur place

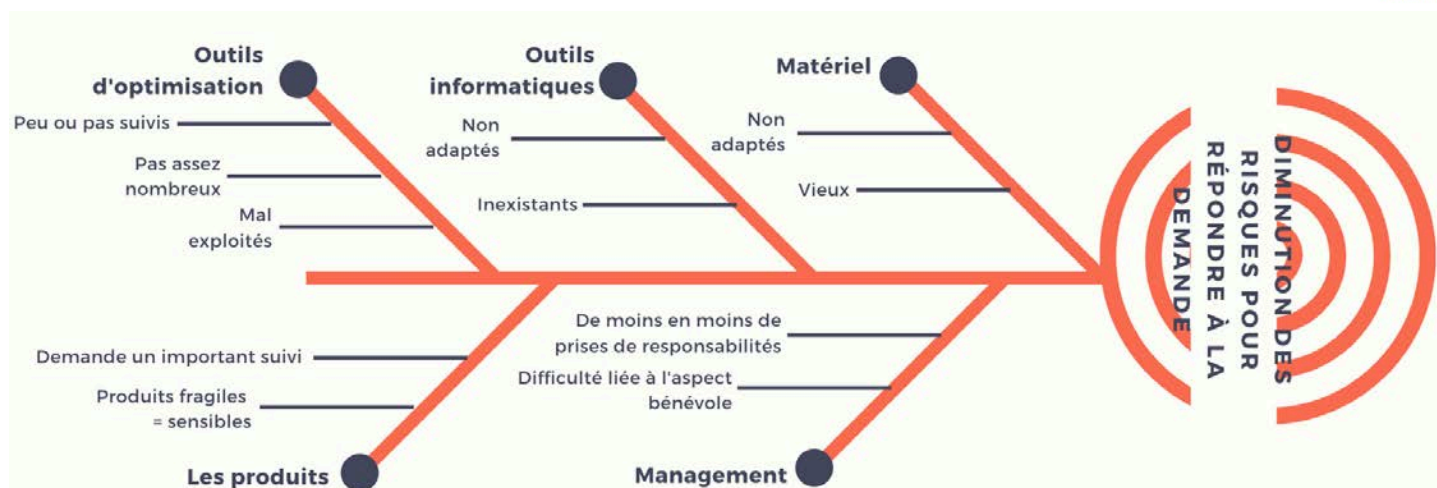


Illustration n° 14 : Diagramme d'Ishikawa, dit « arête de poisson » récapitulatif des difficultés d'une SC de l'action sociale

Source : Diagramme réalisé par mes soins

J'ai fait le choix de proposer cet outil qui, selon moi, s'adapte le mieux au profil des associations. Elles n'utilisent à l'heure actuelle aucun outil, il était donc impératif de proposer ce diagramme qui est simple à mettre en œuvre, compréhensible de tous et qui synthétise parfaitement les axes d'amélioration. A travers mes nombreux échanges avec d'autres bénévoles et ma propre expérience dans diverses associations, j'ai pu construire le diagramme ci-dessus reprenant les problématiques principales. Il s'agit des principales problématiques retrouvées dans tous les organismes, mais cet outil peut être adapté à chaque activité.

AMDEC

La méthode AMDEC¹³³ permet l'analyse préventive des défaillances ou des causes de défaillances afin d'agir rapidement. Cela permet l'anticipation des défauts et l'amélioration des systèmes grâce à un système de notation chiffrant le niveau de criticité des défaillances. Pour ce faire, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes « quelles défaillances ? causées par ? quels effets ? arrivent-elles souvent ? sont-elles graves ? auraient-elles pu être détectées ? »

¹³³ Analyse des Modes et Défaillances, de leurs Effets et de leurs Criticité

La méthode des AMDEC permet de rendre visuel le niveau de criticité des défaillances relevées dans cette partie avec une segmentation en trois axes : les approvisionnements, les stocks et les moyens. Cela synthétise les actions correctives à prioriser en fonction de leurs fréquences et de leurs impacts sur l'organisation.

Cet outil demande un travail plus important et une analyse plus développée que le diagramme d'Ishikawa. Il est davantage détaillé et amène les associations à réfléchir aux conséquences de leurs actions. A travers mes engagements associatifs, j'ai pu relever plusieurs anomalies au sein de différentes associations et ainsi construire le tableau et le graphique ci-dessous.

Les défaillances se produisant très souvent et dont la gravité est élevée sont les principales anomalies à résoudre rapidement. Selon moi, et grâce à ma connaissance du monde associatif, les principales axes d'amélioration sont :

- le manque de suivi des stocks
- les moyens limités dont disposent les associations
- les absences des bénévoles
- l'opérationnalité des bénévoles
- la mauvaise gestion des espaces de stockage

Il s'agit de défaillances qui se produisent très souvent et dont la gravité est élevée,

Bien que cet outil soit très parlant visuellement et classifie parfaitement les anomalies à résoudre, il reste néanmoins moins simple à élaborer que le diagramme d'Ishikawa. Il serait tout de même important et enrichissant pour les associations de l'utiliser pour leur gestion globale, et non par activité. Je propose donc de confier l'élaboration d'un AMDEC à un bénévole familier de cet outil, il pourra ainsi intervenir dans les différentes antennes du département pour aider à sa mise en place en s'appuyant sur l'exemple que je propose ci-dessous.

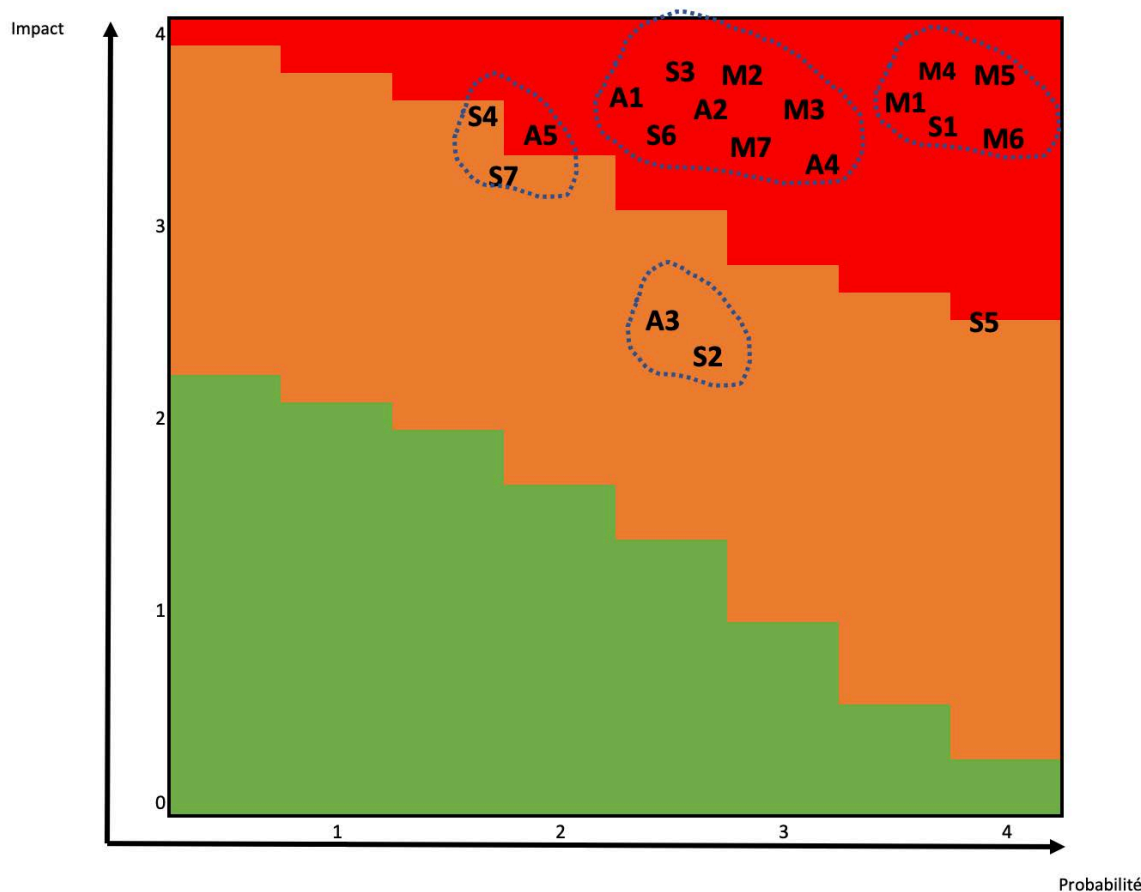


Illustration n°15 :

Méthode des AMDEC

Source : Réalisés par mes soins

	Sujets	Défaillances possibles	Causes défaillances	Effets défaillances	Fréquence (1 à 4)	Gravité (1 à 4)	DéTECTABILITÉ (1 à 4)	Criticité
				Grille de notation	1 : exceptionnel 2 : Rare 3 : Fréquent 4 : Certain	1 : mineure 2 : moyenne 3 : majeure 4 : importante	1 : évident 2 : possible 3 : difficile 4 : indétectable	
A1	Approvisionnements	Surstock (produits dons)	Ne pas maîtriser les approvisionnements (dons)	Perte des produits (gâchés)	3	4	1	12
A2		Rupture de stocks	Ne pas maîtriser les approvisionnements (dons)	Ne pas pouvoir répondre à la demande	3	4	1	12
A3		Gamme de produit non mise en place	Ne pas avoir les moyens adaptés pour assurer leur suivi (caisses frigos)	Proposition limitée	3	3	1	9
A4		Outils informatiques non utilisés	non adaptés bénévoles non sensibles à ce type d'outils	Mauvaise prévision des approvisionnements	3	4	2	24
A5		Non paiement des fournisseurs	Mauvaise gestion de la trésorerie	Perte de confiance et de crédibilité	2	4	2	16
S1	Stocks	Pas de suivi ni d'inventaire	Rupture de stocks	Ne pas pouvoir répondre à la demande	4	4	1	16
S2		Mauvaise gestion	Mauvaise formation	Mauvais suivi	3	3	2	18
S3		Pas ou peu d'outils d'optimisation (FIFO, ABC, SS...)	Personnes ne se sentant pas concernées par les tâches	Mauvais suivi des stocks	3	4	1	12
S4		Manque de suivi	Produits fragiles	Intoxication alimentaire	2	4	2	16
S5		Erreurs de stock	Nombreux intervenants	Perte de produits	4	3	3	36
S6		Entretien	Personnes ne se sentant pas concernées par les tâches	Intoxication alimentaire	3	4	3	36
S7		Ne pas rendre de comptes aux donateurs	Pas d'outils de suivi	Perte de confiance et de crédibilité	2	4	1	8
M1	Moyens	Moyens limités	Moyens non adaptés	Blessure des bénévoles	4	4	3	48
M2		Panne	Pas de suivi des véhicules roulants	Ne pas pouvoir s'approvisionner ou distribuer	3	4	3	36
M3		Accidents d'entrepôt	Structure non adaptée	Risque d'endommager les produits et structures	3	4	2	24
M4		Absences des opérationnels	Bénévolat	Tâches/missions non réalisées	4	4	4	64
M5		Bénévoles non opérationnels	L'ouverture des activités à des âges trop élevés	Tâches non réalisées voire blessure des bénévoles	4	4	1	16
M6		Perte d'espace de stockage	Opérationnels non formés	Ne pas pouvoir exploiter la hauteur sous ferme	4	4	2	32
			Bénévoles de moins en moins prêts à prendre des responsabilités	Pas d'uniformité dans les méthodes de gestion = rupture ou surstocks	3	4	4	48

Grâce à la méthode des AMDEC et le diagramme d'Ishikawa, les associations peuvent identifier rapidement les problèmes rencontrés dans leur organisation et classer les solutions prioritaires à mettre en œuvre selon leur simplicité. Ces outils, particulièrement visuels, démontrent que les associations doivent impérativement intervenir sur ces principaux points¹³⁴ dont les solutions peuvent être mises en place rapidement :

la gestion de stock (risque : ruptures de stock)

les moyens non adaptés (risque : blessures des bénévoles)

absence des opérationnels (risque : missions non réalisées)

Dans un second temps, à plus long terme, les associations devront résoudre les problèmes liés à :

- leur couverture informatique (déployer des outils de centralisation de données)
- leur non-utilisation des moyens de manutention à cause du manque de bénévoles possédant le CACES (risque : ne pas pouvoir exploiter la hauteur sous ferme et manquer d'espace)

¹³⁴ Cf. la méthode AMDEC p. 49 et le diagramme Ishikawa p.48

La maturité des associations face aux enjeux de l'action sociale

L'ensemble des spécificités évoquées précédemment nous amène à analyser le niveau de maturité de ces organismes. L'évaluation d'une association repose sur l'ensemble des processus de développement, des « paliers » aussi appelés « niveaux de maturité ». Ces éléments permettent à l'association d'évoluer vers un état optimal de performance. Parmi ces éléments, et comme l'exprime I. Zouaghi¹³⁵ dans son article¹³⁶ nous retrouvons la notion de référentiel, compilant l'ensemble des solutions à un problème posé. Les ARUP également AASC*¹³⁷ sont familières à ce « référentiel » grâce à leur activité de secours à personnes. En effet, au même titre que les pompiers, leurs bénévoles basent leurs compétences sur cette ressource permettant ainsi une standardisation des gestes et des conduites à tenir entre associations. Pourtant, bien que certaines organisations utilisent aisément ce genre d'outil, il n'existe pas l'équivalent dans l'action sociale. Les formations dispensées aux bénévoles de l'action sociale permettent un transfert de savoirs mais ne sont pas standardisées à l'ensemble des associations, voire même non standardisées entre les départements. I. Zouaghi parle de trois origines de standardisation :

- l'usage commun (standard de fait)
- la sanction du non-respect de la conformité par le gouvernement et les institutions mandatées (standard de jure)
- la logique collaborative¹³⁸ et non coercitive¹³⁹ (standard consensuel volontaire)

Dans le cadre des associations, il s'agirait d'une standardisation par la logique collaborative : « (...) de nombreux acteurs impliqués dans leur élaboration apportent un engagement tacite de les adopter. » évoque I. Zouaghi.

Actuellement, il s'agit de standards participatifs, c'est-à-dire des standards naissant d'une interaction entre des acteurs. Ce type de standards peut devenir contre-productif voire dangereux si de mauvaises pratiques se répandent, il faut donc les faire revérifier et valider, nous parlerons ainsi de « standards réactifs » : standards établis à partir de pratiques ayant fait leurs preuves. Les stratégies curatives sont donc nombreuses.

¹³⁵ Deputy Director in charge of Information and Communication Systems and External Relations – Ecole Nationale Polytechnique

¹³⁶ « *Maturité supply chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre* »

¹³⁷ Association Agréées Sécurité Civile

¹³⁸ Personne n'est légalement obligée d'adopter ces standards mais il y a de fortes incitations économiques

¹³⁹ « qui exerce une contrainte » selon le dictionnaire Le Robert

De plus, les associations n'ont pas mis en place de tableau de pilotage et développent des stratégies basées sur du curatif.

Level	Character	Description	Capabilities	Result
5 Optimizing	Focus on process improvement	Continuous Process Improvement	- Organizational Innovation & Deployment - Casual Analysis & Resolution	Productivity and Quality
4 Quantitatively Managed	Processes measured and controlled.	Quantitative Management	Quantitative Process Management	
3 Defined	Processes characterized for the organization and is proactive	Process Standardization	- Organizational Process Focus - Organizational Process Definition - Organizational Training - Integrated Supplier Management - Integrated Supplier Management	
2 Managed	Processes characterized for projects and is often reactive.	Basic Project Management, many times reactive	- Requirements Management - Supplier Agreement Management - Measurement and Analysis	
1 Initial	Processes unpredictable, poorly controlled and reactive	Firefighting, heroic efforts	- Design - Develop - Integrate - Test	Risk and Waste

Illustration n° 16 : Modèle CMMI

Source : <https://www.researchgate.net>

Le modèle CMMI¹⁴⁰ illustré ci-dessus permet de mesurer la maturité d'une organisation à travers 5 niveaux : initial, géré, défini, géré quantitativement, optimisé.

Ce modèle est un guide dans l'amélioration des processus : il propose d'appréhender, d'améliorer et d'évaluer les activités des organisations. Grâce à cet outil, nous comprenons l'intérêt de l'approche des processus dans une stratégie organisationnelle d'amélioration continue.

A l'aide de ce tableau et à travers notre analyse du modèle de l'action sociale, nous constatons que la maturité des associations se situe au niveau 1, niveau initial dans lequel les processus sont : « processus imprévisibles, mal contrôlés ». Elles devront alors élargir leur vision et la portée de leurs processus si elles souhaitent acquérir de nouveaux niveaux de maturité. Le but de notre étude et des propositions apportées dans la partie suivante, est d'amener de manière douce¹⁴¹ (niveau 2 puis 3 ...) les associations au niveau de maturité atteignable en tendant vers le niveau maximal.

¹⁴⁰ Capability Maturity Model Integration, traduit littéralement par Capacité Maturité Modèle Intégration

¹⁴¹ Il ne faut pas aller trop vite et risquer de négliger l'identité même des associations : le bénévolat

Comme nous avons pu le constater dans cette partie, la supply-chain de l'action sociale comporte de nombreuses spécificités par rapport à la complexité initiale d'une chaîne logistique « classique ». Le paramètre « bénévolat » ne permet pas la performance des stratégies mises en place malgré l'engagement de ces acteurs.

Les moyens ne sont pas adaptés à l'activité en perpétuelle croissance, les outils informatiques ne sont pas ou peu utilisés rendant le suivi des stocks lent et inexact et les outils d'optimisation sont basiques et incomplets. En supplément des enjeux importants, les parties prenantes (notamment les donateurs) attendent des retours de la part des associations.

Pourtant, si nous devions faire une analogie avec l'activité secourisme de certaines ARUP également AASC, nous pourrions observer que les formations dans le cadre du secours sont reconnues par le Ministère de l'Intérieur, qu'elles sont standardisées, que les bénévoles conduisant des ambulances ont l'obligation d'avoir une visite médicale régulièrement et que la question de l'hygiène est un sujet de chaque instant. Alors comment expliquer ce décalage entre les activités d'une même association ? L'action sociale pourrait-elle s'appuyer et s'inspirer du modèle de l'activité secourisme pour améliorer leur gestion ? Comment aider ces associations dans leur gestion logistique ?

Troisième partie

La proposition d'une standardisation du modèle

Troisième partie : La proposition d'une standardisation du modèle

Proposition d'un modèle

La possibilité d'une normalisation et labélisation

Dans la seconde partie, nous avons rappelé les spécificités d'une chaîne logistique humanitaire à l'échelle nationale et nous avons pu évaluer leurs niveaux de maturité face à l'action sociale. Dans cette dernière partie, nous allons proposer un modèle universel pour ces ARUP et tenter de les amener vers un professionnalisme plus abouti.

Un professionnalisme efficient

Comme nous avons pu le voir dans les parties précédentes, les enjeux d'une chaîne logistique « classique » et ceux d'une association sont tout aussi importants. Il est donc impératif d'engager des moyens humains et matériels efficients. J. Verny a souligné dans son article que « *la logistique humanitaire, facteur incontournable de la réussite de l'action humanitaire* ». De plus, la logistique est à la fois un levier d'amélioration opérationnel mais également financier comme le mentionne Manon Radosta¹⁴² dans son article¹⁴³ : « *Principal pôle de dépenses de l'aide humanitaire, souvent qualifiée de « colonne vertébrale », la logistique représente un point d'entrée majeur pour améliorer le rapport coût-efficacité des opérations.* »

1. Les moyens humains

Les associations, comme évoqué précédemment, possèdent une approche très ouverte à l'ensemble des personnes qui souhaitent devenir bénévoles de l'association. Il y a donc certaines antennes qui comptent un très grand nombre de bénévoles qui du fait de leur importance ne pourront pas y être engagés régulièrement. Le risque est l'affaiblissement des compétences acquises précédemment si les missions ne permettent pas leur application fréquente notamment avec les divers outils. Pratiquer c'est assurer à l'association un maintien des compétences voire un perfectionnement des connaissances assurant ainsi une supply chain efficiente.

¹⁴² Ancienne salariée d'Action Contre la Faim, diplômée de deux masters : l'un en science politique (coopération internationale et ONG) et l'autre en lettre moderne.

¹⁴³ « *Quel futur pour la logistique humanitaire ?* »

Supply chain efficiente mais également sûre parce qu'un manque de pratique ne permet pas de créer de bons reflexes et présente alors potentiellement des risques à la fois pour les autres, pour eux-mêmes et pour le bon fonctionnement de la chaîne logistique. Par exemple, une personne qui ne pratique pas un transpalette¹⁴⁴ régulièrement peut blesser d'autres personnes ou accidenter des infrastructures.

Pour palier le risque de mauvaises utilisations des équipements, les associations pourraient mettre en place « des journées pratiques » pour appliquer les acquis et en profiter pour faire des rappels sur la sécurité. A périodicité régulière, 1 fois tous les 2 mois¹⁴⁵, les responsables d'activités¹⁴⁶ pourraient planifier ces journées avec leurs équipes. Cette solution, particulièrement riche grâce aux exemples terrains qui y seraient proposés, profiterait également aux nouveaux bénévoles afin d'éviter la formation « sur le tas » favorisant les mauvais reflexes. Cependant, la passation devient délicate dès lors que tous les responsables d'activités doivent mettre en place une journée pratique. Nous pourrions imaginer de conserver la possibilité de former des bénévoles par d'autres bénévoles mais en offrant une labélisation, une reconnaissance à ces bénévoles-formateurs. Il serait par exemple, judicieux de leur proposer une formation « accompagnateur » dans laquelle serait abordée la question de pédagogie et la vérification de la bonne application des conduites pour éviter de transmettre de mauvaises notions. Cette notion de formation fait partie d'un triptyque défini par P.Y. Fretet : « *il est possible de mettre en œuvre un triptyque 'initiatique pour tout nouveau membre, un cursus d'intégration en trois étapes : s'informer, se former, s'engager* ».

Cette journée pourrait également amener une autre solution : celle de créer un nouveau profil de bénévoles : les logisticiens. Dédiée à la gestion logistique d'une équipe de bénévoles, les logisticiens seraient identifiés comme étant des « bénévoles à l'aise avec les pratiques ». A travers cela, certains process liés aux matériels spécifiques seraient appliqués par des personnes bien au fait de leurs mises en place.

De la même manière, il faudrait ajouter un module « la supply chain dans l'association » à toutes les formations de bienvenue¹⁴⁷ parce qu'à ce jour, aucune association ne le propose.

¹⁴⁴ Moyen de manutention le plus courant dans le monde associatif. La question du CACES abordée précédemment est difficile.

¹⁴⁵ Une proposition à échelle mensuelle pour proposer de nombreuses dates dans l'espoir de convenir au plus grand nombre

¹⁴⁶ Maraude, gestion de stocks...

¹⁴⁷ Formation obligatoire destinée à tous les nouveaux bénévoles

Le plus grand nombre serait alors sensibilisé aux enjeux d'une supply chain bien organisée et au respect des pratiques et outils mis en place. En suivant cette même logique, des bénévoles non-logisticiens pourraient accompagner les bénévoles logisticiens durant une mission, sur le même principe qu'un « vis ma vie » afin de mieux cerner l'utilité d'une logistique bien rodée. Cette activité serait proposée à tous les bénévoles ayant un lien avec la logistique et qui peuvent être amenés à interagir avec les stocks, c'est le cas de la distribution alimentaire¹⁴⁸. Dans cette activité largement portée par la logistique, les bénévoles ne notent pas les ressources utilisées et il est donc impossible de prévoir les futurs besoins ni de faire une synthèse aux donateurs sur l'importance de leurs dons.

Concernant maintenant les outils de manutention et comme expliqué dans la seconde partie, peu de bénévoles peuvent utiliser des engins de manutention parce que ces derniers ne possèdent pas de CACES. Cela limite la capacité de stockage et le nombre de bénévoles pouvant utiliser ces engins. Evoquer la solution de « leur proposer de passer le CACES » serait utopique à cause du budget trop restreint des associations. Cette solution serait envisageable pour quelques bénévoles très particuliers mais cela ne concerne pas la majorité. Le temps pourrait cependant jouer en faveur des associations. En effet, la réglementation des CACES est apparue en 1998, il y a seulement 24 ans. Les associations verront un nouveau profil de bénévoles dans quelques années : celui de personnes ayant obtenu leur CACES au cours de leur parcours professionnel. Cela permettra aux associations d'éviter de financer, d'investir dans une formation CACES pour des bénévoles sans avoir l'assurance que ces derniers resteront dans l'association plusieurs années.

Enfin, il faudra impérativement demander aux responsables d'activité de rendre des comptes à la direction locale ou départementale afin d'informer des évolutions et des impacts de l'activité logistique sur leur fonctionnement.

¹⁴⁸ Cf. interview de 

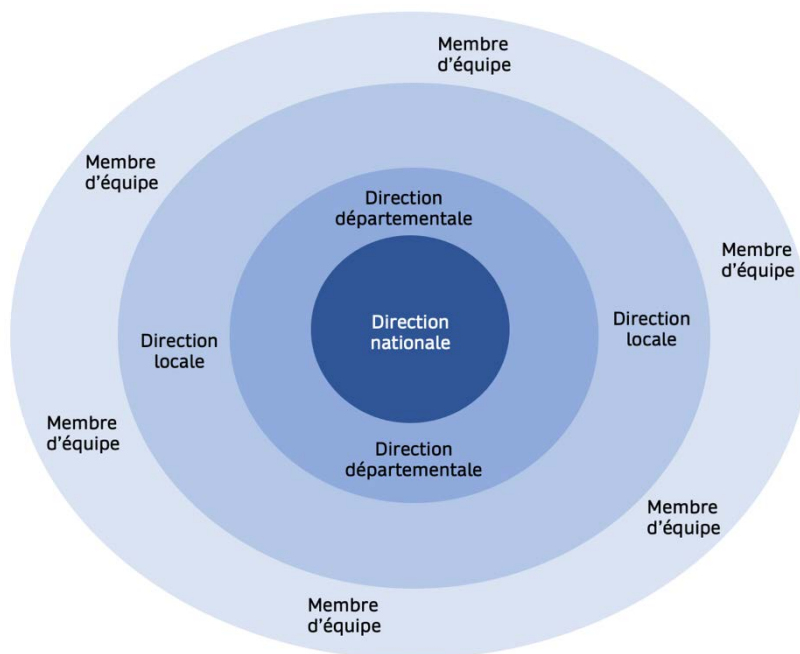


Illustration n° 17 : Organisation type à mettre en place dans les ARUP

Source : Schéma réalisé par mes soins

2. Une labelisation

Les produits alimentaires demandent une très grande rigueur afin de ne pas risquer l'intoxication alimentaire, surtout lorsqu'il s'agit de produits particulièrement fragiles comme ceux étant reçus en don. Pour éviter cela, les instances nationales peuvent demander à ce que des formations soient dispensées et que des notes de services soient régulièrement diffusées afin de sensibiliser les bénévoles aux obligations légales en pratique. Les responsables d'activités à l'échelle départementale ou nationale pourront également procéder à des contrôles¹⁴⁹ avant de donner la possibilité aux antennes de manipuler des produits alimentaires afin de s'assurer que ces délégations ont la capacité de gérer des flux de produits spécifiques. Si oui, un droit pourrait leur être accordé à travers un label attestant de leur professionnalisme et de leur légitimité à traiter ce type de flux. Ces contrôles pourraient ensuite être réitérés afin de vérifier la régularité des bonnes pratiques. De la même façon, le label pourrait leur être retiré si les instances s'apercevaient de la présence d'un risque pour la santé des consommateurs.

¹⁴⁹ A l'instar des contrôles déjà mis en place sur les Dispositifs de Premiers Secours pour l'activité secouriste.

1. L'amélioration physique

Un bon ERP permet de mettre en place de nombreuses améliorations en ce qui concerne le stock physique. Chaque produit ayant un emplacement, cela permet de faciliter les inventaires, d'éviter les doublons de produits ou encore de retrouver rapidement un produit et son niveau de stock. Les inventaires et l'utilisation régulière d'un ERP rend possible l'application d'un FIFO et de la méthode ABC, méthodes utilisées que dans quelques associations à ce jour et pourtant très pratique pour la gestion de stock et notamment de denrées alimentaires. Ces méthodes sont peu exploitées, le but serait de former les bénévoles à leur application.

Cet outil permet également le développement plus avancé d'un 5S, il est très important que toutes les associations l'appliquent parce qu'il permet de maintenir un niveau de rangement et d'attribuer à chaque produit une place définie. Le nombre de bénévoles utilisant les mêmes moyens communs demande d'avoir recourt à cette méthode, cela inciterait chacun à ranger au même endroit et de s'apercevoir d'un manque très rapidement si l'emplacement est vide. Cela ressemble donc à un début de standardisation, que nous pouvons définir en nous posant les questions QQQQCP¹⁵⁰, évoqués par M. Lauras, M. Dupuy, J. Lamothe dans leur article.

Afin d'accompagner les différentes étapes de traitement de la démarche du changement, il existe des outils et méthodes de re-engineering. M. Lauras, M. Dupuy, J. Lamothe mentionnent le Kaizen¹⁵¹ et le Lean¹⁵² comme outils et méthodes de re-engineering¹⁵³. Ces outils permettraient l'amélioration continue des démarches afin qu'elles soient permanentes et durables en augmentant ainsi la valeur produite.

¹⁵⁰ (Qui ? Quand ? Où ? Quoi ? Comment ? Pourquoi ?)

¹⁵¹ « Méthode de gestion de la qualité basée sur une multitude de petites améliorations faites au quotidien »

¹⁵² Elimination du gaspillage

¹⁵³ « Remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opératoires visant à obtenir une amélioration spectaculaire des principales performances en matière de coût, de qualité, de service et de rapidité. »



Illustration n° 18 : Différentes phases de l'outil KAIZEN

Source : hutterstock

Une autre solution serait de créer une base logistique pour chaque association dans tous les départements, ou plusieurs en fonction de l'étalement des antennes et de la densité des populations nécessitant un accompagnement sur cette zone géographique. Actuellement, le Secours Populaire a opté pour la centralisation des stocks alimentaires (et non de vêtement ou tout autre typologie de produits), mais aucune autre association ne le pratique alors que cette solution serait la plus efficace en termes de logistique. Cette base serait dédiée à l'activité logistique afin d'être plus performant et permettrait la centralisation des dons. Cette mise en commun apporterait de la diversité dans les produits¹⁵⁴, faciliterait les prévisions en termes de besoins, permettrait un meilleur suivi des produits (notamment alimentaires) et enfin, les locaux seraient adaptés à une véritable activité logistique ce qui n'est pas le cas pour le moment. Nous avons évoqué précédemment l'utilisation de bâtiments insalubres et inadaptés, avoir besoin d'un seul local permettrait d'avoir plus de choix¹⁵⁵ et d'engager des moyens financiers pour l'adapter à l'activité. Si un seul bâtiment est nécessaire pour la bonne gestion des flux, alors les associations seraient moins réticentes à l'idée d'y apporter une amélioration. Manon Radosta, dans son article soulève une idée pertinente : « *mutualiser les moyens logistiques pour optimiser l'utilisation des fonds disponibles* ».

Ce principe de centralisation des stocks par département s'organiserait de la manière suivante : un bon de commande de la part des antennes serait envoyé à la base logistique et cette dernière préparerait la commande à récupérer.

¹⁵⁴ Les antennes ne risqueraient plus de manquer d'un certain type de produits

¹⁵⁵ Si un ne convient pas, il est possible de l'implanter dans une ville voisine

Cette solution permettrait aux antennes locales, dont leurs locaux ne sont pas adaptés non plus aux activités¹⁵⁶, d'éviter le stockage et toutes les complexités qui y sont rattachées. Les antennes fonctionneraient donc en flux tendus et auraient délocalisé leurs stocks dans cette base logistique. Le gain de place grâce à cette nouvelle base permettrait aux antennes locales d'augmenter leur surface de distribution¹⁵⁷ fonctionnant en format picking¹⁵⁸. Les bénéficiaires ou les bénévoles pourraient ainsi préparer leur panier dans cet entreposage à taille humaine.

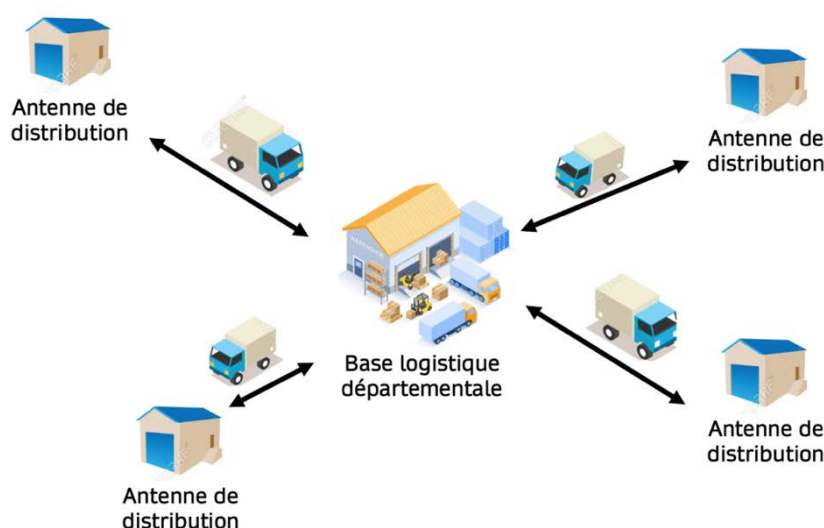


Illustration n°19 : Modélisation des flux d'une base logistique départementale vers les antennes de distribution

Source : Schéma réalisé par mes soins

Ils pourraient également y mettre en place la méthode Kanban¹⁵⁹, méthode aucunement rapportée par les associations lors de mes diverses expériences et échanges. Pourtant, il s'agit d'un outil très simple à comprendre et rapide à déchiffrer. Devant chaque emplacement, il est possible d'accrocher une fiche kanban indiquant le nombre minimum et maximum d'articles à avoir dans la boîte/emplacement. Ces fiches pourraient être éditées à l'aide des données extraites de l'ERP qui sera mis en place, les bénévoles pourront ainsi savoir quel produit est souvent consommé et en quelle quantité. Attention, cela est possible pour les organismes ayant peu de références, au risque de nuire à la clarté du système.

¹⁵⁶ Les villes attribuent souvent aux associations des habitations non occupées, ce type de locaux sont composés de plusieurs pièces, souvent petites, ces bâtiments ne permettent pas d'avoir d'importante hauteur sous ferme ...

¹⁵⁷ Dans le cadre des distributions alimentaires par exemple

¹⁵⁸ « cueillette » en anglais

¹⁵⁹ Méthode japonaise

Au fond de chaque emplacement peut être collé un ruban adhésif rouge signifiant que le niveau de produit risque d'être insuffisant pour permettre une offre complète aux bénéficiaires. Dès que la ligne sera visible, cela indiquera aux bénévoles qu'il est temps de recommander au magasin central (base logistique départementale).

Concernant le parc de véhicules, son investissement est véritablement coûteux pour les associations (achat, entretien, essence...). Ces dernières préfèrent alors optimiser cet investissement en achetant un seul véhicule servant à plusieurs activités. Comme nous l'avons vu précédemment, cela signifie que le véhicule n'est pas adapté pleinement à toutes les activités et nécessite une adaptation pour répondre aux besoins. Par exemple, certaines associations sont en incapacité de proposer aux bénéficiaires des produits frais/congelés car ils n'ont pas de véhicule doté d'un système réfrigéré. La solution serait d'investir dans des caisses frigorifiques et ainsi, peu importe le véhicule, les bénévoles pourraient récupérer des dons frais/congelés et « l'offre » proposée se verrait donc élargie, et ce dans toutes les antennes sans exception.



Illustration n° 20 :

Photo d'une caisse frigorifique

Source : ProChef.com

L'investissement collectif dans un même matériel entre antennes n'est pas une piste à explorer. En effet, la disponibilité, l'entretien ou encore le suivi seraient bien trop compliqués en termes de gestion.

Une fois que toutes ces solutions auront pu être mises en place, il faudra continuer à mener ces actions de manière permanente et durable et de devenir sensible à l'amélioration continue. De plus, les solutions comme Kamban, Kaizen ou le 5S sont simples à mettre en œuvre pour la montée en maturité et complexité, contrairement aux ERP qui sont une solution à plus long terme. Un Lean Management¹⁶⁰ exploité de manière basique serait un véritable avantage pour les associations : les tâches inutiles seraient alors supprimées et les bénévoles auraient davantage de temps à consacrer à l'organisation logistique ou aux bénéficiaires.

¹⁶⁰ « nouveau système d'organisation des activités des entreprises destiné à optimiser l'exploitation des ressources via des processus entièrement repensés » - selon Supply Chain Info

2. L'outil informatique

Comme nous avons pu le constater, l'informatique est un sujet récurrent des associations. Difficile d'utilisation pour une partie des bénévoles ou non adapté aux besoins réels, les logiciels de gestion de stocks/moyens sont mal accueillis. Cependant, investir dans des outils très complexes et à la pointe de la technologie est-il vraiment indispensable ? Un TMS, par exemple, est adapté à une entreprise générant plusieurs millions d'euros de transport par an, ce qui n'est pas le cas de nos associations.

Dans ce cas, pour la gestion des moyens roulants, un simple fichier partagé permettrait le suivi du matériel (disponible/indisponible). Il s'agit d'une solution très simple et accessible à tous mais pourtant, peu d'associations l'ont mis en place.

Concernant la gestion de stocks, les quelques associations qui ont bien cerné l'importance d'un suivi des flux ont développé leurs propres ERP. Excellente idée puisqu'à l'instar du TMS, un ERP classique est très couteux et son utilisation serait trop superficielle au regard de l'usage qui en serait fait de ces associations. Cet outil spécialement conçu pour l'usage par des non expérimentés est très basique et intuitif. Il sera nécessaire de prévoir des formations pour cet outil et, si le profil des bénévoles l'oblige, de donner la responsabilité d'utilisation aux personnes étant les plus à l'aise avec l'ERP. Il est important de rappeler l'absolue nécessité de fonctionner avec ce système, cela permet de suivre les flux et de prévoir les entrées/sorties de stock : une bonne gestion en amont permet d'optimiser l'aval. Ce procédé fournirait également des informations quantitatives locales servant de base aux statistiques traitées par les instances territoriales et nationales. Ces statistiques serviraient d'axe de communication auprès du public et de preuve aux donateurs/futurs donateurs illustrant ainsi de manière concrète l'importance des dons et la capacité des associations à les utiliser à bon escient. Cependant malgré le développement de cet outil, il ne convient pas toujours au besoin réel de l'activité caritative. Cela est dû à un manque de communication ou d'écoute entre le terrain et la direction, créant ainsi un outil improductif.

Deux possibilités s'offrent à cette résolution de problème :

- 1- Nous pourrions imaginer que les associations pourraient se partager leurs savoirs et leurs expériences pour construire ensemble un outil à haute valeur ajoutée. La concurrence étant faible voire inexistante entre les associations, rien ne les empêcherait de mettre en commun leurs forces dans un même but : créer un outil performant tout en restant simple d'utilisation. De plus, cette coopération inter associative ou intra associative donnerait également l'occasion à chacun de découvrir les idées et fonctionnement des autres antennes. L'entraide n'est pas uniquement entre associations et bénéficiaires mais également au cœur du réseau associatif.
- 2- Les concepteurs des ERP se sont aperçus que l'utilisation d'un ERP est coûteux et complexe, alors ils ont créé des services en mode SaaS, ce concept permet de s'abonner en ligne et de proposer aux organisations de payer au pro rata de leur utilisation effective. Elles n'ont alors plus besoin d'installer ces logiciels sur ses serveurs ni de stocker des données en interne.

Informatiser les informations constitue un véritable axe d'amélioration. Les associations ne partagent pas ou peu les informations qui relèvent de leurs activités aux autres antennes voire même aux instances nationales. Le virage de l'informatique constituerait le premier pas vers une centralisation des données particulièrement utile. Par exemple, lors d'une maraude, les équipes n'ont pas accès aux informations renseignées par les autres bénévoles sur les bénéficiaires. Pourtant, il serait souhaitable de pouvoir prendre connaissance de la fiche de la personne demandant une aide afin de connaître sa situation, si des démarches ont déjà été faites, si la personne recherche un travail ou si elle a des problèmes de santé. Tant d'axes pouvant être appréhendés et solutionnés grâce à une centralisation des données. De la même manière, pouvoir connaître la taille de vêtement du bénéficiaire ou les allergies alimentaires grâce aux témoignages des précédentes équipes permettrait aux maraudeurs de charger le véhicule pour répondre au mieux à la demande de chacun. Il est très difficile de prévoir les besoins en maraude, les missions étant différentes chaque jour. Cependant, elles sont connues dans la journée et transmises aux associations travaillant avec le SAMU social¹⁶¹ avant leur départ.

¹⁶¹ Numéro de téléphone : 115



Illustration n° 21 : Schéma actuel de procédé d'un départ en maraude

Source : Schéma réalisé par mes soins



Illustration n° 22 : Proposition de schéma de procédé d'un départ en maraude optimisé

Source : Schéma réalisé par mes soins

3. Le protocole de sécurité

Afin de diminuer les risques lors des étapes de chargement/déchargement des camions et durant le transport, les associations devront rédiger des protocoles de sécurité. Cela permettrait de garantir un niveau de sécurité aux bénévoles lors de leurs missions. Les opérations de manutention et le chargement doivent être réalisées selon des règles définies dans le protocole de sécurité. Les associations pourraient confier l'explication de ce protocole et la vérification de son application aux chefs d'équipe ou nommer un responsable sécurité dans chaque antenne en charge de son déploiement.

Exemple de protocole de sécurité, annexe 8.

4. Cartographie des territoires

Les équipes de bénévoles en maraude couvrent l'ensemble d'un département, cela devient véritablement problématique lorsque nous avons des territoires très vastes comme peut l'être celui des Yvelines. Des bénévoles peuvent ainsi parcourir une centaine de kilomètres en une soirée pour apporter du réconfort. « *Nous avons parcouru 83 kilomètres ce soir* »¹⁶². Les maraudes étant une mission inter-associative, plusieurs équipes sont mobilisées chaque soir pour apporter du réconfort mais ces dernières sont parfois toutes issues de la même zone géographique. Il faudrait alors repenser chaque département en le découpant en plusieurs zones et établir un planning commun inter-associatif afin que chaque zone soit couverte chaque jour par une équipe proche. De la même manière, « *Lorsque nous avons terminé nos missions, nous allons voir nos habitués dans les villes voisines. Nous informons alors le SAMU social de notre décision mais il n'est pas rare que ce dernier nous réponde qu'un autre équipage est déjà passé. Cet équipage est rattaché à l'ouest du 78 alors que nous sommes de l'est des Yvelines.* »¹⁶³, la création de cette cartographie du besoin en fonction des territoires permettrait d'éviter les kilomètres inutiles surtout lorsque le demandeur ne se présente finalement pas et que l'équipe a parcouru de grandes distances. Cette solution d'une véritable logique de dispatch du besoin peut être longue à mettre en place étant donné le nombre de parties prenantes à consulter. Une solution à court terme pourrait être de proposer au SAMU social de réaliser un contre-appel au requérant afin de s'assurer qu'il est toujours sur place et lui indiquer l'heure à laquelle l'équipe estime pouvoir se présenter. Il s'agit d'une méthode régulièrement utilisée par les chauffeurs-livreurs afin de confirmer la présence du destinataire aux différents points de livraison. Equiper chaque véhicule en maraude de portatifs serait une autre solution à ces kilomètres parcourus inutilement. Les ARUP étant AASC possèdent déjà des véhicules pouvant être réquisitionnés en cas de déclenchements d'urgence¹⁶⁴ sur des événements nécessitant une mobilisation rapide. Ces véhicules sont donc équipés de radios permettant une communication avec les autres acteurs engagés. La communication avec le SAMU social lors de maraude est désormais filaire mais elle était encore relayée par radio il y a quelques années.

¹⁶² Constatation faite par moi-même

¹⁶³ Constatation faite par moi-même

¹⁶⁴ Attentat, inondation, incendie...

Si chaque association réutilisait les portatifs, cela permettrait de connaître la position de chacun et d'intercepter les messages radios contenant des positions géographiques plus proche d'un autre équipage. L'utilisation des portatifs respecterait les codes de communication¹⁶⁵ déjà définis, cela serait également un avantage pour le développement personnel des bénévoles.

De la même manière, ces radios pourraient renvoyer des positions GPS¹⁶⁶ au SAMU social, leur permettant de connaître en temps réel la position de chaque véhicule. Ces moyens rendraient les maraudes plus efficaces : les équipages optimiseraient leur temps pour apporter plus d'aide et tisseraient un lien plus régulier avec les mêmes bénéficiaires. Cela favoriserait la confiance des bénéficiaires envers les équipes locales et permettrait de suivre au mieux les situations de chacun et de les amener vers une vie plus sereine.

Les limites de ce modèle

Regard sur les différents profils de bénévoles

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le bénévolat est le pilier le plus important d'une association mais représente également le levier ayant la plus grande marge d'amélioration.

La difficulté première est la grande hétérogénéité des profils des bénévoles. Malgré l'apport et la complémentarité des connaissances, véritable richesse offerte par cette diversité, les ARUP se heurtent à des chocs intergénérationnels.¹⁶⁷

Bénévoles en association en 2019

	Taux d'engagement associatif
15/34 ans	22%
35/49 ans	22%
50/64 ans	20%
65 ans et +	31%

Illustration n° 23 : Tableau synthétisant le taux d'engagement associatif en fonction des âges

Source : France Bénévolat

¹⁶⁵ Alphabet international (A=Alpha, B=Bravo, C=Charlie...)

¹⁶⁶ Global Positioning System

¹⁶⁷ Les ARUP rencontrent moins de problèmes liés aux idéologies de chacun pour deux raisons : d'une part, les bénévoles rejoignent une association qui leur correspond, et d'autre part, certaines associations laïques imposent le principe de neutralité.

En effet, nous pouvons constater que le taux d'engagement associatif en 2019, parmi les 31% de la population en métropole étant bénévole, était principalement constituée de personnes ayant 65 ans et plus (31%) mais que toutes les tranches d'âge étaient représentées, de 15 ans à plus de 65 ans. Cette part majoritaire de personnes plus âgées est renforcée dans l'action sociale, cette dernière demandant moins de forme physique que d'autres activités¹⁶⁸. Dans une équipe de domiciliation de la Croix-Rouge française des Yvelines, la moyenne d'âge est de 70 ans. A contrario, dans une équipe secouriste d'une même association, la moyenne d'âge est de 35 ans. La moyenne d'âge de l'équipe logistique pour l'alimentaire au Secours Populaire de la région lyonnaise est de 73 ans.. Ces écarts d'âges peuvent devenir une limite à ce modèle, certains bénévoles plus âgés étant réticents à recevoir des conseils de la part des plus jeunes et les plus jeunes étant parfois très irréguliers dans leur engagement en particulier en raison de leur vie active¹⁶⁹ à côté.

Dans les associations, les profils des bénévoles sont très variés, notamment parce que les associations ne choisissent pas les personnes. Après avoir interrogé plusieurs ARUP¹⁷⁰, ces dernières ont relevé plusieurs profils et les difficultés liées :

- Les bénévoles jeunes (-25 ans) : souvent étudiants, très volontaires mais irréguliers dans leurs engagements. De mai à juillet, à cause des examens divers, de nombreux bénévoles sont indisponibles simultanément.
- Les bénévoles sans emploi : bénévoles très engagés, voulant « être utile à la société » pendant cette modification de leur parcours professionnel. Cette situation est temporaire et dès qu'ils retrouveront un travail, leur engagement deviendra moins fréquent voire complètement inexistant
- Les bénévoles retraités : bénévoles très engagés, avec beaucoup de temps libre mais moins souples dans l'appropriation des changements
- Les bénévoles ressentant un « mal être » : beaucoup de bénévoles rejoignent le monde associatif dans un but thérapeutique, dont ils sont conscients ou non. Ils ont besoin de se soigner intérieurement en apportant une aide aux autres. Très engagés, les associations peuvent compter sur eux.

¹⁶⁸ Secourisme notamment

¹⁶⁹ Études ou travail

¹⁷⁰ Anonymat demandé par ces dernières

- Les bénévoles cherchant la reconnaissance : profil difficile à manager et à intégrer dans les équipes. Certains bénévoles rejoignent le monde associatif dans le but d'obtenir de la reconnaissance de la part des personnes extérieures. Souvent, ce profil de bénévoles ne se plie pas aux règles et aux principes des ARUP, ils viennent « consommer du bénévolat ».



Illustration n° 24 : caricature des profils rencontrés dans le bénévolat

Source : Lorelei Lebuhotel

Toutes ces personnes, malgré leur envie d'aider incontestable, doivent être très adaptables à la fois à l'équipe et aux politiques de changement, ce qui est parfois compliqué.

Cette diversité de profils rend encore plus difficile l'occupation des postes à responsabilités. En effet, certains postes bénévoles, représentent une charge de travail très importante et certains d'entre eux cumulent travail/études et ce poste ainsi que leur participation sur le terrain. Actuellement, dans les associations, le défi naissant est de trouver des personnes prêtes à prendre des responsabilités et à les assumer pleinement. L'impact est important sur l'équipe (turn over important de référents), mais également sur les politiques de changement à mener (difficile de suivre leurs mises en place). Le risque de ne pas avoir de remplacement suite à un départ est de fermer l'antenne, d'avoir une mise sous-tutelle par la délégation territoriale voire d'être absorbée par une autre antenne géographiquement proche. Souvent, après ces modifications structurelles, les bénévoles décident de quitter l'association, il y a donc une perte de connaissances particulièrement précieuse. Cela prouve une nouvelle fois l'importance de standardiser les process et de rédiger des procédures pour palier la perte de compétences.

Un professionnalisme à hauts risques pour les associations ?

1. Mener des conduites du changement

Les bénévoles sont la colonne vertébrale des associations mais comment appréhendent-ils ces politiques de changement ? C. Chanut-Guieu aborde cette question : « *lorsqu'il y a un changement dans l'organisation des associations, tout le monde le vit et doit s'efforcer de s'y adapter au même titre qu'un changement dans une entreprise* », mais est-ce aussi simple que cela ?

Tout au long de ce mémoire, nous avons démontré qu'il était vital de tendre vers une amélioration du professionnalisme des ARUP. Mais cette impulsion est-elle sans conséquence ? En effet, il est particulièrement difficile de mener des politiques de changement et notamment dans les ARUP à cause de la notion de bénévolat, mais pour augmenter la performance d'une structure cela passera forcément par une amélioration du professionnalisme de la fonction de bénévole et une standardisation des process. Nous l'avons vu précédemment, les bénévoles sont là gratuitement, pour donner de leur temps et apporter une aide. Rien n'oblige ces personnes à tenir cet engagement, il s'agit d'une véritable démarche personnelle. Alors, par tout moyen, les responsables d'activités doivent tenter de modifier les conduites infructueuses afin de les amener, de manière douce, vers une efficience de la supply chain. Dès lors, il faudra que les référents gèrent cette transition en restant humbles, certains bénévoles « *n'étant pas là pour se faire manager* »¹⁷¹. Malgré les idées prometteuses et toute la bonne volonté et bienveillance dont peuvent faire preuve les encadrants, les équipes peuvent être réticentes aux modifications et peuvent même aller jusqu'à rejeter leur encadrant. Il est évidemment incoutournable de ne pas en arriver à ce point car ces réactions peuvent compromettre le bon fonctionnement de la logistique et les bénéficiaires en subiraient les conséquences directement. Il faut donc être particulièrement vigilant aux politiques de changement à mener afin d'être efficient et non improductif. Il s'agit là d'un savant équilibre à trouver pour les associations, Abrahamson définissait le « *change fatigue* »¹⁷² chez les bénévoles à cause d'une stimulation trop importante, cela peut conduire à une perte d'initiative, un chaos organisationnel voire même des résistances aux changements.

¹⁷¹ Retour d'expérience de certains bénévoles

¹⁷² « Fatigue du changement » en français

Dans son article, C. Chanut-Guieu a synthétisé les retours suivants : "on nous demande des compétences que l'on n'a pas et que l'on est obligé d'acquérir par la force des choses." ou "on exige de plus en plus de nous, il faut tout justifier sans arrêt, nous avons continuellement une épée de Damoclès sur la tête qui est là pour nous faire peur. C'est très démotivant et décourageant pour les gens de bonne volonté et les idéalistes." Malgré ces ressentis, d'autres bénévoles perçoivent ces demandes de changement comme un enrichissement constant et l'acquisition d'une expérience non-négligeable notamment pour les jeunes¹⁷³. Il est donc impératif de préparer les politiques de changement à mener afin de ne pas risquer de brusquer les équipes.

2. Choisir un responsable d'activité



Illustration n° 25 : caricature des problématiques liées aux politiques de changement

Source : actis-ep.com

Cela passe par une véritable attention à porter aux bénévoles nommés responsables en s'assurant qu'ils ont le profil pour devenir des encadrants et un soutien pour leur équipe. Un tableau des pré requis pourrait aider à nommer les encadrants et ainsi confier des responsabilités à des bénévoles qui ont le profil pour mener à bien les missions avec l'équipe.

¹⁷³ Cela leur permet de justifier d'une première expérience et de compétences sur leur CV

Le tableau ci-après permettrait aux associations d'évaluer les différents profils de bénévoles capable d'occuper des fonction d'encadrant. Il reprend les pré-requis que doivent avoir les bénévoles pour accéder aux fonctions d'encadrants afin de garantir un niveau de maturité face au poste. Cette liste est non-exhaustive et peut être adaptée en fonction du poste à occuper. En parallèle de ce tableau, et comme évoqué précédemment, les associations bénéficiant d'un mécénat de compétences peuvent le solliciter pour encadrer des équipes ou apporter leurs connaissances du management aux futurs responsables.

La liste des pré-requis choisis est non-exhaustive. Cette fiche de poste « type » sert de base aux associations et a pour vocation de les aider à nommer les responsables. Les critères sont donc généraux et nécessitent une appropriation de la part des organismes pour adapter leur fiche à l'activité concernée. En tant que responsable des missions d'urgence à la Croix-Rouge française, j'ai pu construire cette fiche grâce à mon expérience et celles des autres adjoints et directeurs.

Pré-requis	OUI	NON	Justification
Bénévole ayant déjà eu une expérience de management ¹⁷⁴ de personnes et/ou de compétences au cours de sa vie			Afin d'être sensibilisé au management et d'être force de proposition par ses expériences passées
Ancienneté > 1 an dans l'association			Avoir bien compris l'association, ses valeurs, ses actions afin d'être légitime à occuper ce poste et répondre correctement aux sollicitations
Connaissances et application des valeurs de l'association			Afin de servir d'exemple au reste de l'équipe
Compréhension de l'activité			Afin d'éviter de répandre des fausses informations et risquer de compromettre les process ou l'activité elle-même
Sensibilisation aux enjeux de l'activité			Afin d'adapter sa gestion de l'équipe et des objectifs pour l'activité concernée
Formation aux rôles de responsables			Afin d'acquérir les bons réflexes du management et être sensibilisé à la pédagogie
Régularité dans les engagements			Afin de servir de pilier au reste de l'équipe et suivre la bonne installation des process
Avoir de la disponibilité			Afin de servir de pilier au reste de l'équipe
Esprit d'équipe			Afin de ne pas se retrouver surchargé et savoir déléguer en cas de besoin
Être autonome			Ne pas devoir se reposer sur les autres
Savoir utiliser les outils informatiques			Afin de suivre le virage informatique préconisé aux associations
Avoir déjà eu des expériences terrain			Afin d'adapter son management au particularité du terrain

Illustration n° 26 : Proposition de tableau de pré-requis (non exhaustifs) pour exercer la fonction d'encadrant

Sondage : Tableau réalisé par mes soins, après sondage auprès de bénévoles de divers ARUP

¹⁷⁴ « ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise » - Dictionnaire le Larousse.

Une fois les responsables nommés, il est impératif que ces derniers aient une passation de l'encadrant précédent afin de connaître les profils de l'équipe et ainsi mieux amener la politique de changement. Si un accompagnement peut se prévoir, la passation sera bien plus efficace et permettrait de s'assurer une nouvelle fois du choix du bénévole encadrant. De la même manière, les encadrants ne doivent pas non plus avoir la possibilité de procéder à des changements¹⁷⁵ sans en aborder la question avec un autre référent, sinon la chaîne logistique risquerait d'être encore moins efficiente qu'avant. Il est donc impératif que tout responsable ait un supérieur hiérarchique à la fois pour répondre à ces interrogations et le guider vers la réussite mais également pour valider les modifications à apporter au fonctionnement déjà en place.

Une association souhaitant rester anonyme a relaté les faits suivants, illustrant bien l'importance de bien choisir son responsable d'activités : *« Nous n'avions pas eu de bénévoles prêts à reprendre une activité de l'action sociale, le seul bénévole s'étant présenté était un bénévole en quête de reconnaissance¹⁷⁶. Il était jeune et aimait contrôler seul les situations mais nous n'avions aucun repreneur, alors nous avons accepté sa candidature. Au bout de quelques temps, nous nous sommes aperçus que ses politiques de changement n'étaient pas bénéfiques à l'activité ni à l'association et son comportement ne correspondait pas aux principes de l'ARUP. Un supérieur l'a donc rappelé à l'ordre, rappel qu'il n'a pas apprécié et a décidé de quitter ses fonctions en laissant une équipe de 30 bénévoles sans repreneur. »* Ce partage d'expérience souligne bien l'importance d'avoir une hiérarchie et d'être vigilant aux bénévoles à qui les associations confient des responsabilités.

3. Maintenir ce changement

Un des moyens cités précédemment pour maintenir les bonnes pratiques était le contrôle¹⁷⁷ au sein des antennes. Cette solution, pourtant familière au monde des entreprises, peut être très mal perçue par les bénévoles notamment lorsqu'il s'agit d'un contrôle réalisé par un membre extérieur à l'équipe.

¹⁷⁵ Les modifications de process doivent supposer une validation

¹⁷⁶ Cf. Partie 3 : « regard sur les différents profils bénévoles »

¹⁷⁷ Cf. partie 3 : « la possibilité d'une normalisation et labelisation »

Les bénévoles peuvent y voir un manque de confiance en leur travail. Ces contrôles doivent donc être bien amenés, justifiés¹⁷⁸ et préparés. En effet, le contrôle est une formalité si l'encadrement du responsable d'activité est efficace : le suivi, le niveau de connaissances et de professionnalisme du référent aura un impact bien plus important sur les bénévoles que le contrôleur ne justifiant d'aucun historique au sein de l'équipe.

La solution informatique évoquée dans la partie précédente peut également aider à maintenir ce changement. Grâce à des statistiques, les bénévoles peuvent s'apercevoir de l'impact positif¹⁷⁹ du changement sur leur logistique. L'équipe peut le prendre comme une véritable motivation voire comme un challenge à réaliser chaque mois.

Comme évoqué précédemment, on parle alors d'amélioration continue, une démarche sans fin visant à tendre vers un fonctionnement optimal. Deming a proposé un outil pour l'imager, appelé « Roue de Deming » ou PDCA. Cette méthode montre une roue, composée de quatre phases. Chaque phase correspond à une action pour aider la roue à se déplacer vers la prochaine phase. Elle est donc en perpétuel mouvement, sur un plan incliné imageant à la fois l'amélioration continue et l'augmentation en niveau de performance. La cale en bas à gauche du dessin ci-dessous empêche la roue de revenir en arrière, traduisant la maturité de l'organisation et l'efficacité de ses process. Cela signifie donc que la mise en place de process permet à l'organisation de ne pas revenir en arrière. Les associations pourront s'appuyer sur cet outil, à fort caractère visuel, pour maintenir leurs efforts et poursuivre l'amélioration.

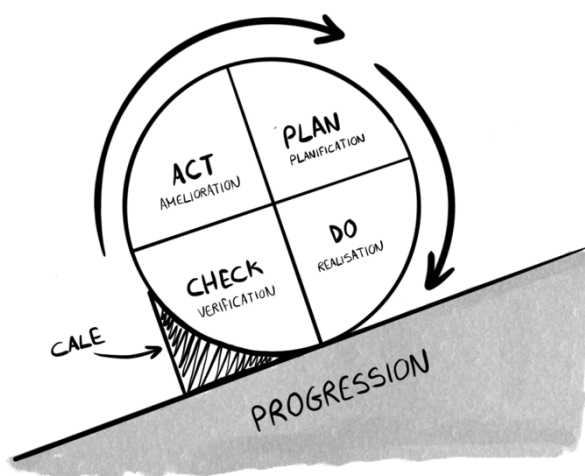


Illustration n° 27 : Roue de Deming

Source <https://everlaab.com/>

¹⁷⁸ Ne pas en faire à une fréquence élevée

¹⁷⁹ Moins de produits périmés, pas de rupture de stock, plus de bénéficiaires aidés...

PLAN : Préparer, planifier - les objectifs, les ressources, les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs, préparer le travail à réaliser

DO : Faire, développer – faire le travail prévu et les tâches prévues grâce au plan d'actions précédemment défini

CHECK : Vérifier – vérifier l'atteinte des objectifs fixés et des mesures prises, faire des audits, des contrôles

ACT : Agir - grâce à des analyses et des actions curatives ou correctives, ajuster les écarts à déployer

Les politiques de changement, pourtant inévitables, ne doivent pas devenir un danger pour les associations. En effet, des bénévoles risquent de résilier leur engagement à cause de méthodes trop drastiques, complexes ou mal menées, ces derniers étant devenu bénévoles dans le but d'aider et de ne pas se faire sans arrêt rappeler à l'ordre. Il ne faut pas perdre de vue qu'il faut rendre une supply chain efficiente et non faire disparaître une partie du réseau d'aide.

Comme nous l'avons vu dans la partie 2, cette roue va de pair avec le CMMI. Grâce aux processus mis en place et au suivi de l'amélioration continue, les associations peuvent atteindre de nouveaux niveaux de maturité tout en progressant de manière régulière, mesurée et cadencée. Dans ce contexte, les associations définissent leurs objectifs, elles réalisent leurs tâches, elles vérifient l'atteinte des objectifs et analysent les éventuelles actions supplémentaires à mener. En complément de ces étapes, les process mis en place (la cale) permettent la montée en maturité de ces organismes.

En somme et comme l'expliquent *F. Busson-Villa*¹⁸⁰ et *K. Gallopel-Morvan*¹⁸¹ dans leur article¹⁸²: « *des efforts sont encore à fournir de la part du secteur associatif pour mettre en place des outils de normalisation efficaces pour rassurer les parties prenantes, en particulier les donateurs.* »

¹⁸⁰ Maître de conférence « gouvernance dans les institutions publiques et privées »

¹⁸¹ Maître de conférences en marketing social à l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique

¹⁸² « *La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ?* »

Conclusion

Au fil des années, les associations se sont multipliées dans un même but commun : celui d'apporter de l'aide et du réconfort aux personnes dans le besoin. Comme nous l'avons vu, l'aide sous toutes ses formes nécessite un besoin logistique permanent, lors de l'approvisionnement, du stockage et de l'acheminement des produits. Cette étude a permis de démontrer la nécessité de traiter de la question de la chaîne logistique dans ces associations caritatives françaises reconnues d'utilité publique et particulièrement dans l'activité communément appelée « l'action sociale ».

Dans la première partie, après avoir défini le statut particulier d'une ARUP et ses principales sources de financement, nous nous sommes intéressés à l'action sociale et aux enjeux de cette activité. Afin d'apporter un soutien de qualité aux populations dans le besoin, nous avons démontré l'importance d'avoir une supply chain efficiente au cœur des nombreuses actions déployées dans un souci d'optimisation des ressources, des enjeux et d'efficacité. En effet, cette chaîne d'entraide contribue à nourrir, habiller ou encore instruire des milliers de personnes. Il est donc question d'un enjeu majeur : celui de la vie et du devenir de ces personnes.

Dans un second temps, et après avoir expliqué les principes généraux d'une supply chain, nous avons décrit le modèle de l'action sociale des associations françaises et les spécificités qui y sont liées. Cela nous a permis de comprendre leurs méthodologies et d'identifier les dysfonctionnements. Nous nous sommes alors aperçus du manque de process et méthodes logistiques et de l'absence de maîtrise des outils informatiques pourtant indispensables au bon déroulement des activités. Afin de faire ressortir les axes nécessitant des plans d'action rapidement, nous avons eu recours à la méthode des AMDEC, un outil qualité. Suite à cela nous avons privilégié des plans d'action rapides et faciles à mettre en oeuvre en veillant à ne pas remettre en cause les caractéristiques propres aux associations comme le bénévolat par exemple.

Enfin, cette analyse a permis de réfléchir au niveau de maturité des ARUP face aux enjeux de l'action sociale et de proposer une standardisation du modèle afin d'améliorer les process logistiques et ainsi renforcer l'efficacité des actions menées.

Dans ces actions identifiées comme importantes, nous avons proposé : une mise en place de labellisations ainsi qu'une amélioration physique et informatique de leur organisation. Au-delà de ces améliorations, nous avons insisté sur l'importance de renforcer le professionnalisme¹⁸³ dans ces associations. Dans ce contexte nous avons insisté sur l'importance de sensibiliser, convaincre et former les bénévoles au rôle de la logistique au sein de ces ARUP. Ces dernières n'étant pas dans des activités concurrentielles, il serait intéressant de mutualiser les moyens, outils et savoirs entre associations pour accompagner les politiques de changement dans un souci d'efficacité.

Toutefois, les solutions restent très opérationnelles afin de ne pas tomber dans l'utopie d'une association ayant le même niveau de maturité qu'une entreprise. Le but n'est pas que les associations se transforment en société logistique comme peuvent l'être Amazon mais qu'elles gardent leur ADN, leur modèle basé sur le bénévolat. L'objectif principal est l'amélioration substantielle de l'efficacité logistique tout en respectant les cultures et principes des associations.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les caractéristiques d'une association nécessitent de tenir compte de l'aspect bénévole et de ne pas tendre vers une trop grande rigueur risquant de décourager les bénévoles voire de les faire quitter le monde bénévole. Il faut donc trouver un équilibre entre rigueur, professionnalisme et bénévolat. Les associations devront selon nous, atteindre, maintenir et garantir un bon équilibre¹⁸⁴ entre les attentes, les possibilités des équipes et les objectifs d'efficacité que permettent les outils de la logistique moderne. Ce critère doit être au centre des préoccupations des ARUP en particulier lors des prises de décisions.

L'évolution des générations aura également un impact positif sur la mise en place de certains process : les jeunes d'aujourd'hui seront les bénévoles de demain. Ils auront une sensibilité aux outils IT¹⁸⁵ permettant d'accélérer les formations à ces systèmes d'information. En parallèle, la prise de conscience du rôle clé de la logistique offrira à ces associations une nouvelle génération de bénévoles davantage au fait des process logistiques.

¹⁸³ Pour rappel, le professionnalisme est la capacité à exercer une tâche avec une grande compétence, la professionnalisation est quant à elle assimilée à une activité professionnelle.

¹⁸⁴ Typiquement la problématique du diptyque coût-efficacité

¹⁸⁵ Information Technology

Cette analyse nous a permis de nous pencher en profondeur sur l'amélioration des processus logistiques et de démontrer qu'il était possible d'intégrer la notion de « professionnalisme » à la logistique des ARUP. Il faut donc augmenter significativement le niveau d'efficacité de la chaîne logistique afin d'atteindre une meilleure efficacité des fonds collectés, de limiter le gâchis et de la qualité des produits.

Dans les parties précédentes, nous avons appuyé sur les points d'importances relatifs à des soucis d'efficacité et de qualité. Le choix de la mise en place d'une solution par rapport à une autre dépendra du risque qu'elle entraîne tant sur le plan ressources humaines qu'opérationnel. La question du professionnalisme dans les associations est la première étape de la montée en maturité des ARUP mais bien d'autres domaines que la logistique sont concernés : la gestion des carrières, les processus de recrutement, le management des finances...

Nous pourrions conclure en nous référant à Peter Singer¹⁸⁶ lorsqu'il explique dans son ouvrage « sauver une vie » que « la question clé n'est pas : « que devrions-nous faire individuellement ? » mais plutôt « quelle devrait être la norme de générosité collective ? ». Il nous invite alors à dépasser nos préjugés moraux simplistes : d'un côté les gentils et de l'autre côté les méchants ou les égoïstes. Il faut voir en cela que notre existence morale est davantage nuancée. Les bénévoles s'inscrivent dans la réflexion de Peter Singer et doivent comprendre que leur unique démarche morale ne suffit pas à faire de grandes choses, il faut mettre en place des outils efficaces. Il est peut-être utile de s'en convaincre grâce à la réflexion de Diderot : « il ne suffit pas de faire le bien, il faut encore le bien faire ».

¹⁸⁶ Philosophe utilitariste australien

Table des matières

Remerciements.....	3
Introduction.....	6
 <u>Première partie : La typologie des associations reconnues d'utilité publique.....</u>	 11
Les associations	12
Les conditions du statut d'utilité publique et leurs motivations	12
Leur fonctionnement, l'exemple de la Croix-Rouge Française et du Secours Populaire	13
Les grands noms et leurs histoires	15
Leurs actions	17
Leur présence sur le territoire français	19
Les profils des bénéficiaires	20
Les sources de financement	23
Le don	24
La donation	25
Le leg	25
Le mécénat financier.....	25
Les autres sources de financement.....	26
Présentation des enjeux de l'action sociale.....	27
L'aide apportée aux populations, partie chiffrée	27
L'aspect logistique de ces aides.....	29
 <u>Deuxième partie : Analyse du modèle de l'action sociale.....</u>	 31
Une supply chain humanitaire	32
Les généralités de la supply chain	32
Les spécificités d'une supply chain humanitaire	34
Les systèmes informatiques utilisés.....	42
Les techniques utilisées	46
Diagramme d'Ishikawa.....	47
AMDEC	48
La maturité des associations face aux enjeux de l'action sociale	52
 <u>Troisième partie : La proposition d'une standardisation du modèle</u>	 55
Proposition d'un modèle.....	56
La possibilité d'une normalisation et labélisation	56
Un professionnalisme efficient	56
Amélioration physique et informatique	60
Les limites de ce modèle.....	68
Regard sur les différents profils de bénévoles	68
Un professionnalisme à hauts risques pour les associations ?	71
 Conclusion	78
Table des matières	81
Table des illustrations	83

Table des annexes	84
Table des sigles et abréviations	115
Bibliographie et ressources en ligne	117
Chartre de non-plagiat	122
Résumé	124
Abstract.....	124

Table des illustrations

Illustration 1 : schema organisationnel de la croix-rouge française (2021).....	14
Illustration 2 : schema organisationnel du secours catholique (2022).....	15
Illustration 3 : repartition des personnes en grande pauvreté en logement ordinaire selon l'âge	20
Illustration 4 : repartition de la population selon le statut d'activité et les situations de pauvreté	21
Illustration n°5 : schema différenciant l'organisation d'une entreprise privée et de l'humanitaire....	23
Illustration n° 6 : nombres de personnes aidées par le secours populaire dans différents secteurs en 2020	27
Illustration n°7 : l'aide apportée par la crf en 2020	28
Illustration n°8 : les moyens déployés par la crf en 2020	28
Illustration n°9 : schema organisationnel type des flux physiques au sein d'une arup	30
Illustration n° 10 : diagramme indiquant le pourcentage de bénévoles en fonction des tranches d'âges	37
Illustration n° 11 : « comment les systèmes de la chaîne d'approvisionnement gèrent les commandes ? »	44
Illustration n°12 : méthode abc imagée	46
Illustration n° 13 : méthode 5s résumée.....	47
Illustration n° 14 : diagramme d'ishikawa, dit « arête de poisson » récapitulatif des difficultés d'une sc de l'action sociale	48
Illustration n°15 : méthode des amdec.....	50
Illustration n° 16 : modèle cmmi	53
Illustration n° 17 : organisation type à mettre en place dans les arup	59
Illustration n° 18 : différentes phases de l'outil kaizen	61
Illustration n°19 : modélisation des flux d'une base logistique départementale vers les antennes de distribution.....	62
Illustration n° 20 :	63
Photo d'une caisse frigorifique	63
Illustration n°21 : schéma actuel de procédure d'un départ en maraude	66
Illustration n° 22 : proposition de schéma de procédure d'un départ en maraude optimisée	66
Illustration n° 23 : tableau synthétisant le taux d'engagement associatif en fonction des âges.....	68
Illustration n° 24 : caricature des profils rencontrés dans le bénévolat	70
Illustration n° 25 : caricature des problématiques liées aux politiques de changement.....	72
Illustration n° 26 : proposition de tableau de pré-requis (non exhaustifs) pour exercer la fonction d'encadrant	74
Illustration n° 27 : roue de deming	76

Table des annexes

Annexe 1 : présentation de plusieurs ARUP... la Croix Rouge française.....	p.85
Annexe 2 : présentation de plusieurs ARUP... les Banques Alimentaires.....	p.86
Annexe 3 : présentation de plusieurs ARUP... les Petits Frères des Pauvres	p.87
Annexe 4 : présentation de plusieurs ARUP... Le Secours Populaire Français..	p.88
Annexe 5 : présentation de plusieurs ARUP... Les Restos du Cœur.....	p.89
Annexe 6 : carte des Yvelines avec découpage par territoire, Secours Cath.	p.90
Annexe 7 : Schéma de fonctionnement des Banques alimentaires.....	p.91
Annexe 8 : Charte de sécurité.....	p.92
Annexe 9 : Interviews avec [REDACTED], Secours Catholique.....	p.93
Annexe 10 : interview avec [REDACTED], Secours Catholique.....	p.99
Annexe 11 : interview avec [REDACTED] - Secours Populaire	p.105
Annexe 12 : interview avec [REDACTED], Croix-Rouge française	p.112
Annexe 13 : Méthodologie utilisée.....	p.114

Annexe 1 : présentation de plusieurs ARUP... la Croix Rouge



L'INFOGRAPHIE DES CHIFFRES CLÉS

L'action Sociale à la Croix-Rouge française, c'est...

Un réseau...

40 000²⁷



**ENGAGEMENTS
BÉNÉVOLES**
AU SEIN DES ACTIVITÉS
DE L'ACTION SOCIALE
ET 35 460 BÉNÉVOLES
UNIQUES.

57 DDAS/DTAS et 38 RDSP/RTSP



Soit près de

10,2M

d'heures de
bénévolat



et près de

148M

de valorisation
financière



177

volontaires
en service
civique



2971

salariés

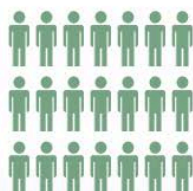


90

mécènes
de compétence

...formé...

Plus de
5 162
personnes
formées
dans l'année



...qui s'engage pour améliorer le quotidien des personnes en situation de vulnérabilité



91

Etablissements
filiale
Enfance-famille



185

Etablissements
et services
d'accompagnement filiale
Lutte contre les exclusions



3 828

places annuelles
d'hébergement



805

places annuelles
dans les
logements
accompagnés

Source : croix-rouge.fr

Annexe 2 : présentation de plusieurs ARUP... les Banques Alimentaires



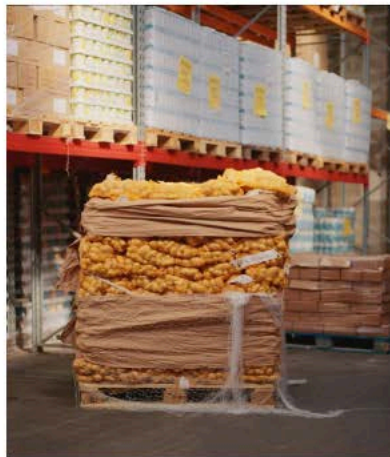
Chiffres clés

79

**Banques
Alimentaires**



**2,1 millions
de personnes
soutenues**



**75 000 tonnes
sauvées du gaspillage
alimentaire**

225

**millions de repas
distribués**

6 011

**associations, épiceries
sociales et CCAS parte-
naires accompagnés**

Banques Alimentaires



**7 075
bénévoles
Gilets Orange**

Source : banquealimentaire.org

Annexe 3 : présentation de plusieurs ARUP... les Petits Frères des Pauvres



AIDER ET PROTÉGER

VACANCES

3 988

personnes ont bénéficié
d'au moins une journée
de vacances

2 990 personnes ont bénéficié
d'un séjour de vacances

998 personnes accueillies
sur une journée

16 maisons de vacances

2 147 800 €

d'aides accordées à des personnes
en situation de détresse financière

6 tonnes de denrées alimentaires
distribuées

65 situations de maltraitance traitées
par la cellule nationale dédiée

ACTION INTERNATIONALE

16

pays d'action

23 000 bénévoles

770 salariés

45 000 personnes accompagnées

NOËL ET ACTIONS COLLECTIVES

14 250

personnes ont participé
à une fête de Noël
ou de fin d'année

4 074 colis de Noël

5 336 personnes ont participé à une fête
pendant l'année

7 519 personnes accueillies lors
d'actions collectives

1 982 sorties ou activités à la journée
organisées

7 649 personnes accueillies aux sorties
à la journée



HÉBERGEMENT - LOGEMENT

2 239

personnes accompagnées
dans le logement

dont **1 396** hébergées / logées au sein du parc
Petits Frères des Pauvres (appartements,
maisons)

465 logements indépendants

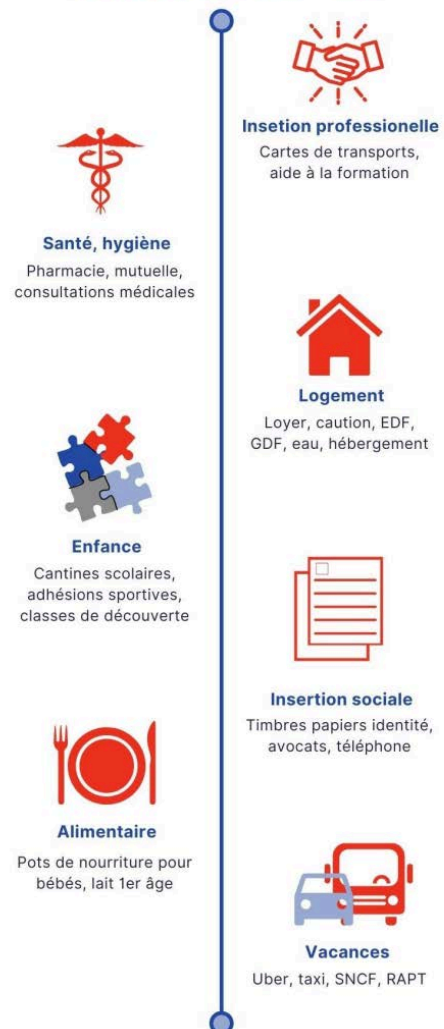
21 maisons d'hébergement et de logement

Annexe 4 : présentation de plusieurs ARUP... Le Secours Populaire Français



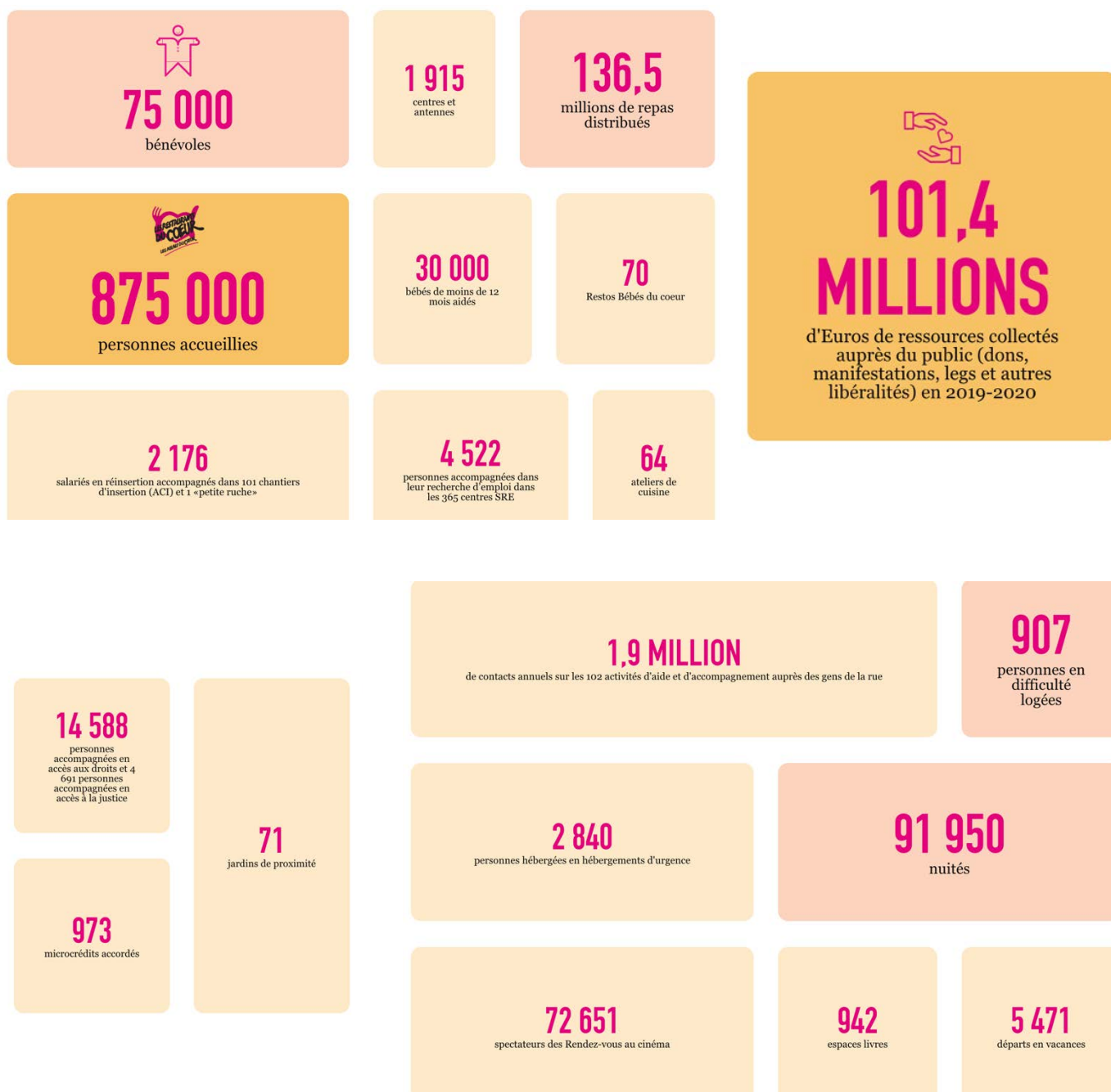
Les aides financières

En 2020, notre association a accordé **51 703 €** d'aides financières.



Source : secourspopulaire.fr

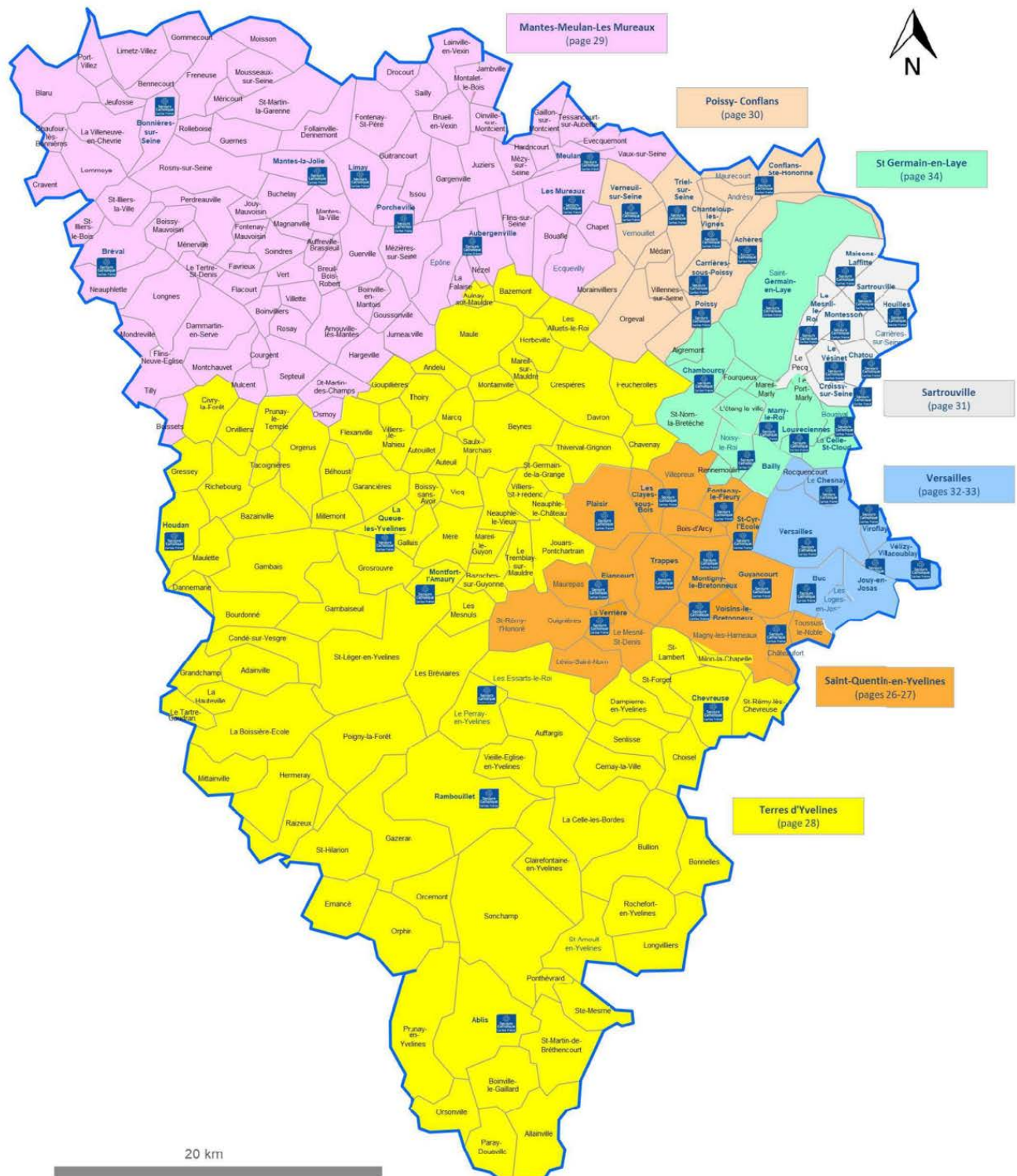
Annexe 5 : présentation de plusieurs ARUP... Les Restos du Coeur



Source : restosducoeur.org

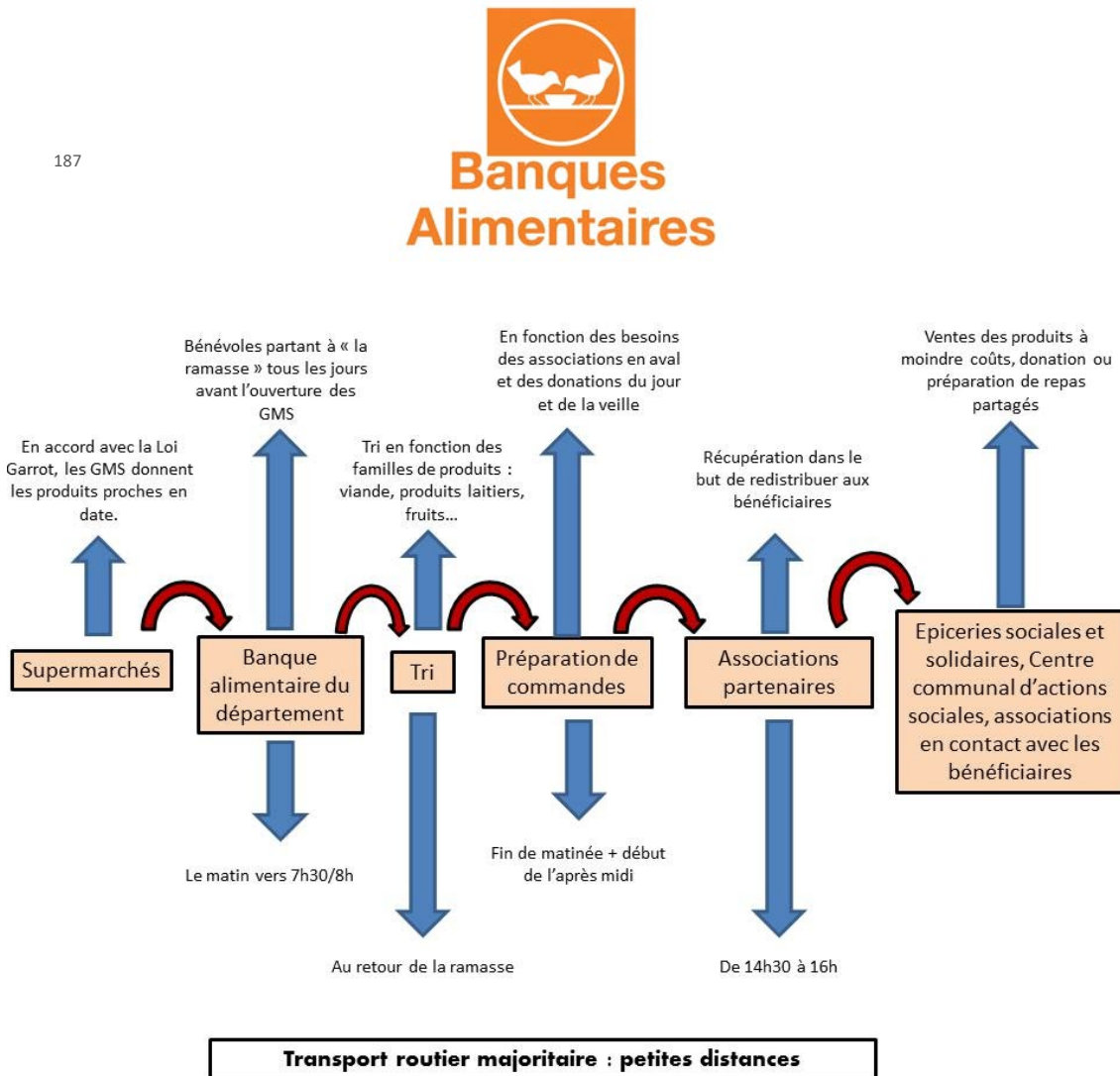
Annexe 6 : Carte des Yvelines avec découpage par territoires

– Le Secours Catholique



Source : document interne Secours Catholique

Annexe 7 : Schéma de fonctionnement des Banques alimentaires



Source : schéma réalisé par mes soins

¹⁸⁷ GMS : Grandes et moyennes surfaces

Annexe 8 : Protocole de sécurité, charte de sécurité aux abords d'un véhicule

Charte de sécurité du bénévole

Nom :
Prénom :
N° identification :=



Consignes générales de sécurité aux abords d'un véhicule

Protection des bénévoles



Gants



Chaussures de
sécurité

Interdiction	Consignes
D'évoluer dans la zone d'action des manœuvres De fumer à proximité des véhicules De monter sur le hayon pendant sa montée ou sa descente	Les ouvertures et fermetures des portes du véhicule doivent s'effectuer à l'arrêt, frein à main serré Tous les matériels doivent être attachés à l'intérieur du véhicule Toujours se stationner dans le sens du départ Remplir le carnet de bord à l'arrivée et notifier les problèmes si rencontrés Désinfecter l'intérieur du véhicule après chaque utilisation

Signature du Président (ou de la représentation locale)	Signature du bénévole
Nom + date	Nom + date

Source : chartre réalisée par mes soins

Annexe 9 : Interviews avec [REDACTED], Secours Catholique

Interview de [REDACTED], responsable (animatrice) du territoire de [REDACTED] et de la thématique « migrants ».

Anciennement salariée à Medecins Sans Frontière en tant que coordinatrice des ressources humaines en charge du renforcement de nos compétences des salariés.

« «

Manon : Bonjour [REDACTED] merci de prendre le temps de répondre à ce questionnaire concernant mon mémoire de fin d'étude comme expliqué.

[REDACTED] : Bonjour Manon, aucun problème.

Manon : Je vais me présenter, je suis donc étudiante en quatrième année à l'Ecole Supérieure des Transports et en parallèle je suis bénévole à la Croix-Rouge française. Mes nombreuses expériences dans le bénévolat dans diverses associations m'ont donné l'envie d'y consacrer mon mémoire et d'allier mes connaissances professionnelles avec ma passion.

[REDACTED] : D'accord, c'est une bonne idée ! Pour ma part, je travaille au Secours Catholique depuis [REDACTED] en temps qu'animatrice du territoire de [REDACTED] et de la thématique migrants.

Manon : Vous êtes salarié au Secours Catholique ?

[REDACTED] : Oui tout à fait, tu connais déjà la structure du Secours Catholique ?

Manon : Oui tout à fait.

[REDACTED] : Eh bien en effet, tous les postes d'animateurs de territoires sont salariés. J'ai pris mon poste [REDACTED]

Manon : Quelle activité est la plus importante en termes de moyens engagés, que ce soit des moyens humains et matériels ? J'ai cru comprendre que vous étiez peu sollicités pour les tournées de rue (maraude), mais peut-être y aurait-il une autre activité qui demande plus de moyens ?

[REDACTED] : Tout à fait, la Croix-Rouge est beaucoup plus active sur ce territoire pour les maraudes que le Secours Catholique mais ça dépend des territoires. C'est vrai que nos activités principales, par définition, c'est aller vers l'autre, créer du lien donc ça ne mobilise pas énormément de moyens. Dans des

activités qui nécessiteraient peut-être plus de besoins il y a le vestiaire, les épiceries solidaires ou sinon peut-être l'accueil de jour.

On a aucune activité par définition qui nous demandent beaucoup de logistique. Par exemple pour la gestion d'un vestiaire, les personnes nous apportent les vêtements en nous disant qu'elle souhaite les donner. La gestion de notre côté c'est de nous assurer que les vêtements sont propres et mettables. Il n'y a pas besoin de faire des achats entre deux collectes.

Manon : Et concernant vos moyens roulants ?

██████████ : Nous n'avons aucun camion, il y a quelques voitures au niveau de la délégation (*direction départementale*) pour rendre visite à nos équipes ou pour aller à nos réunions. Sinon, les bénévoles utilisent leurs véhicules personnels pour récupérer des dons etc...

Manon : donc il n'y a pas de bénévoles exclusivement « logisticien » comme on peut retrouver à la Croix-Rouge par exemple ?

██████████ : Non, nous n'avons pas de bénévoles logisticiens.

Manon : Avez-vous des zones de stockage communes ou l'organisation repose uniquement sur les équipes locales ?

██████████ : oui c'est ça. Nous avons la volonté de rendre les équipes locales le plus autonome possible et ne mutualisons pas nos moyens.

Par contre, le moment où il y a un semblant de logistique c'est au niveau national, par exemple, pendant la période de Noël. Nous organisons des ventes de gâteaux et pour les gros approvisionnements, c'est le National qui gère les approvisionnements. Là encore il n'y a pas de logistique à la petite échelle, les bénévoles utilisent leurs voitures personnelles pour la distribution mais ils sont habitués.

Manon : les équipes locales sont donc très autonomes notamment pour leur partie logistique mais y a-t-il tout de même un fil conducteur, des outils communs ou pas du tout ?

██████████ : Oui, selon les activités qui sont menées il y a des guides d'accompagnement pratiques et des animateurs pour les références thématiques. Ensuite il y a vraiment un maillage avec des réunions, des ateliers, beaucoup de formations sont également disponibles sur pratiquement toutes les thématiques. Concernant les outils informatiques, nous avons juste un intranet.

Manon : Concernant les épiceries solidaires, elles sont gérées par l'ensemble de l'équipe locale ou y a-t-il un responsable en charge de cette mission ?

██████████ : Il y a un responsable pour chaque activité, qui peut être tout à fait différent du responsable d'équipe selon la taille de l'équipe et le volume d'activité. L'idée c'est que le Secours catholique accompagne le responsable d'équipe en apportant des conseils techniques pour que tout se passe bien mais une fois que l'activité est lancée et l'équipe formée est assez solide, les gens deviennent complètement autonomes.

Manon : Quelle est la différence est faite entre une épicerie sociale et une épicerie solidaire ?

██████████ : Ça ne cible tout simplement pas les mêmes personnes. Les épiceries solidaires sont ouvertes à tous alors que seules les personnes orientées par une assistante sociale ont accès à une épicerie sociale. C'est pour apporter une aide temporaire puisque cette situation n'est pas censée durer dans le temps.

Manon : Concernant ces épiceries solidaires, comment sont gérés les denrées alimentaires, par exemple la gestion des stocks, les chaînes de froid ? Est-ce qu'il y a des outils, des processus particuliers propres à ces épiceries (qui demandent une attention toute particulière due à la sensibilité des produits manipulés) ?

██████████ : tout d'abord, sur mon territoire il n'y a pas de frais donc la question ne se pose pas. Pour ce qui est de la gestion des stocks, le bénévole applique la bonne gestion comme dans ses placards chez lui, comme son frigo. Il s'agit de produits de premières nécessités tels que des conserves, des pâtes... donc ça ne demande pas beaucoup de gestion.

Manon : Comment vos stocks sont-ils alimentés ?

██████████ : tout d'abord, il faut savoir que le Secours Catholique n'est pas en faveur des ramasses dans les magasins pour des raisons de principes autour de ces actions, il y a tout un plaidoyer dessus. On encourage d'ailleurs les épiceries solidaires et sociales à ne pas avoir recours à cette manière s'ils veulent continuer à ██████████. Finalement entre les collectes et les appels aux dons dans les paroisses, cela suffit.

Manon : Comment être vous garants de la bonne qualité et de la traçabilité des produits ?

██████████ Je pense qu'il y a un inventaire parfois et une gestion mais avec de très vieilles méthodes. Rien d'informatique, un papier et un crayon.

Manon : Pourquoi ne pas avoir recourt aux outils informatiques ?

██████████ : Ce sont des bénévoles plutôt âgés, ils sont habitués comme ça et il faut qu'ils se sentent à l'aise avec les outils utilisés donc nous ne changeons pas leurs modes de fonctionnement.

Manon : Et avec cette méthode, vous êtes en mesure de rendre compte au national ?

██████████ : Le national ne réclame pas les quantités des stocks mais plutôt le nombre de personnes/familles aidées. Pour nos rapports statistiques annuels nous cherchons l'accompagnement et non pas le contenu, pour nous l'important c'est de savoir qui on a aidé et combien de temps, moins que les articles qu'ils ont pris à l'épicerie. Mais nous sommes incapables de fournir ces données en effet.

Manon : D'accord je vois. Donc dans l'épicerie de ██████████ il n'y a que des produits secs et d'hygiène. Et pour ce qui est des vêtements ?

██████████ : Il y a une vestiboutique, dans le même local Secours Catholique que l'épicerie. Ce n'est pas toujours le cas mais à ██████████ oui et cela facilite grandement la chose puisque c'est le même schéma : une famille en difficulté est envoyée par son assistante sociale et se présente à notre bureau d'accueil. L'assistant social fait un accompagnement social et nous nous faisons un accompagnement fraternel, ce qui n'a pas du tout le même objectif. S'en suit une discussion avec la famille et ensuite, selon les besoins, on peut orienter les personnes vers l'épicerie et vers la vestiboutique, ce qui permet qu'elle n'ait pas à faire plusieurs allers-retours entre deux lieux.

Manon : Oui, la centralisation permet de limiter les déplacements inutiles.

██████████ : C'est tout à fait ça.

Manon : Si l'Etat demande une réponse opérationnelle, notamment dans votre cas avec la thématique migrants, avez-vous recourt à des mutualisations de moyens inter départementaux ou inter associatif pour y répondre ou réussissez-vous à absorber seuls la demande ? On reste toujours dans l'axe logistique. Il n'y a peut-être jamais eu de demande aussi ?

██████████ : Nous sommes très forts en inter associatifs, c'est une volonté du Secours Catholique donc dès qu'il y a opportunité de se lier à d'autres

associations on le fait et même dans l'accompagnement individuel. On crée des soutiens inter associatifs, c'est le cas notamment sur la thématique migrants mais on fait aussi appel à l'inter régional avec les autres délégations de la région, mais pas interdépartemental. On se pose les bonnes questions : quelles sont leurs besoins, leurs problèmes et voir comment nous pourrions réagir ensemble.

Manon : Et c'était quand la dernière mutualisation de moyens ? Et pour quoi ?

XXXXXXXXXX : Au niveau régional nous sommes très actifs sur « bougetapref ». C'est un mouvement qui vise à résoudre la problématique de l'accès à un rendez-vous en préfecture pour les migrants. Nous avons des réunions chaque mois avec le régional mais également avec d'autres associations engagées sur cette thématique migrants sur la région. Nous menons ensuite des actions, la dernière en date était début décembre. Nous avons organisé des activités créatives l'après-midi et conférences le soir à la bourse de Paris.

Manon : C'est vrai, c'est souvent la problématique qu'on retrouve lorsque nous allons à la rencontre de ces personnes notamment en maraude, toutes les démarches administratives sont extrêmement compliquées et ça n'avance absolument pas. C'est un cycle sans fin : pas de papiers donc ils ne peuvent pas travailler donc ils ne peuvent pas avoir un appartement etc...

XXXXXXXXXX : Oui c'est exactement ça, c'est vraiment l'enfer.

Manon : Par rapport à la pandémie COVID-19, votre organisation s'est-elle vue bousculée notamment lors des collectes de denrées alimentaires ou de vêtements ? Y a-t-il eu une réorganisation nécessaire ?

XXXXXXXXXX : Oui. Des bénévoles ont souhaité se mettre en retrait vu la pandémie, ce qui est complètement normal ! Il y a une majorité de bénévoles qui est restée, motivée et actifs et qui ont trouvé des solutions pour garder ouvert l'accueil et l'accompagnement pour les personnes en difficulté. Ça a donné lieu à beaucoup de réactivité et de création de la part de nos bénévoles. Par contre, nous avons eu énormément de dons, il n'y a donc pas eu un impact négatif ! La dernière collecte alimentaire, nous étions particulièrement surpris de la générosité des gens sur notre territoire. Des gens arrivaient avec des caddies complets juste pour nous ... !

Manon : Ah oui, pour l'avoir déjà vécu c'est prenant.

XXXXXXXXXX : Oh oui, ça redonne espoir en l'humanité.

Manon : Très bien, je n'ai plus de questions c'est donc la fin de notre interview.
Je vous remercie du temps accordé.

██████████ : Je vous en prie !

« «

Annexe 10 : interview avec [REDACTED] Secours Catholique

Interview de [REDACTED], représentant du Secours Catholique [REDACTED] en charge de la gestion des bénévoles.

« «

Manon : bonjour [REDACTED], je suis Manon Mélélandri, étudiante à l'Ecole Supérieure des Transports.

[REDACTED] : bonjour Manon.

Manon : merci beaucoup de m'accorder du temps. Je réalise un mémoire sur la logistique dans les associations reconnues d'utilité publique dans le cadre de mes études, et en parallèle je suis bénévole dans diverses associations notamment à la Croix-Rouge française. Etant donné que c'est quelque chose qui me tient à cœur j'ai donc décidé tout naturellement d'orienter mon mémoire vers cet axe que j'affectionne particulièrement. J'ai préparé plusieurs questions donc si vous êtes d'accord nous allons pouvoir commencer.

[REDACTED] : très bien, allons-y.

Manon : pour commencer, pourriez-vous rapidement présenter votre rôle au sein du Secours Catholique ?

[REDACTED] : je représente le Secours Catholique dans le département des [REDACTED]. Je suis en charge de la recherche des bénévoles, de la gestion du fichier des bénévoles [REDACTED] et par ailleurs je suis en équipe locale à [REDACTED] où j'assure la coordination de l'apprentissage du français au près des migrants. J'ai donc 2 missions complémentaires.

Manon : très bien, vos réponses vont donc m'être précieuses pour ma partie sur la gestion des bénévoles. D'ailleurs, combien êtes-vous de bénévoles dans les Yvelines et au niveau national ?

[REDACTED] : Nous sommes 2 300 bénévoles dans les Yvelines et 61 300 bénévoles en tout sur la France. Nous accueillons 27 000 personnes dans le besoin dans les Yvelines.

Manon : Concernant les salariés, combien sont-ils et quelles sont leurs missions ?

[REDACTED] : [REDACTED] 11 salariés dans les Yvelines et au niveau national nous comptons 897 salariés. Les salariés sont là pour orienter et animer les

différents territoires et thématiques, donner une structure solide et enfin assurée l'efficacité de l'ensemble. Ils ne complètent absolument pas le travail des bénévoles. En règle générale, un animateur a deux missions : une première territoriale et une seconde de nature thématique.

Manon : comment êtes-vous organisé à l'échelle des Yvelines ?

██████████ : nous avons une gouvernance dans les Yvelines qui est assurée par un bureau. Le bureau est constitué de : une présidente (bénévole), une vice-présidente (bénévole), un trésorier (bénévole), un délégué (salarié) et un aumônier.

Manon : et concernant l'organisation nationale ? Avez-vous une gestion nationale ou fonctionnez-vous individuellement par département ?

██████████ : il y a une gouvernance nationale qui pilote les représentations départementales. Globalement, nous avons une délégation par département et dans certains départements moins peuplés, nous avons une délégation pour deux départements.

Manon : il n'y a donc pas d'organisation régionale ?

██████████ : si, il y a une structure régionale mais elle est très légère. Cette animation régionale a pour but de favoriser des coopérations entre délégations de la même région. En ce qui me concerne pour la gestion des bénévoles, je suis en contact avec mes homologues des autres délégations. Nous nous retrouvons trois fois par an pour nous enrichir de ce que nous faisons les uns et les autres.

Manon : très bien. La hiérarchie redescend ensuite aux représentations locales ?

██████████ : tout à fait, nous avons des équipes locales. Nous en comptons environ une soixantaine pour le département des ██████████

██████ en est un exemple. Au niveau de la délégation à ██████████ nous avons un certain nombre de services comme par exemple la communication interne et externe mais aussi des services qui sont là pour répondre à des problématiques comme la thématique migrant. Les thématiques principales et la mise en œuvre d'actions pour les domaines spécifiques sont portés par les services de la délégation.

Manon : quel est le lien entre la délégation et les équipes locales ?

██████████ : en équipe locale il s'agit de bénévoles. Ces équipes sont sous le pilotage d'un animateur salarié. Il y a ensuite des rencontres qui sont organisées périodiquement au niveau du territoire.

Manon : quelle est l'organisation type d'une équipe en local ?

██████ : nous avons un responsable d'équipe nommé par activité. En fonction des actions qui sont portées, il peut s'agir d'une personne ou d'un petit collectif sous forme de binôme ou trinôme. Cela s'apprécie au cas par cas, en fonction des activités et de la disponibilité des intéressés. La notion de président n'existe qu'à l'échelle départementale par contre.

Manon : y a-t-il des prédispositions pour être responsable d'équipe ? Peut-être de l'ancienneté ?

██████ : nous avons tous les profils à peu près. Il faut qu'ils aient des capacités dans la gestion d'une équipe car ce n'est pas donné à tout le monde de savoir gérer une équipe. D'autre part, et cela renvoie à la question de la disponibilité, nos responsables d'équipe sont des personnes retraitées avec une potentielle disponibilité et d'autres sont encore en activité professionnelle. L'organisation en binôme ou trinôme permet dans ce cas de contourner une difficulté qui pourrait être liée à une disponibilité réduite et empêcherait de gérer seul la disponibilité de l'équipe. L'avantage de ces binômes ou trinôme permet de réduire la charge mentale : gérer à deux ou à trois devient acceptable pour certains alors que seul ils ne se seraient pas laissé tenter. Plus que par le passé, nous avons davantage tendance à développer ces formes collectives d'animation et de responsabilité d'équipe.

Manon : cela m'amène à évoquer la notion de formations. Comme j'ai pu le voir dans les documents envoyés précédemment, vous proposez des formations en local pour les bénévoles, y en a-t-il une pour les responsables d'équipes ?

██████ : il ne s'agit pas d'une formation unique mais plutôt d'un ensemble de formations qui permet de les aider dans la gestion des équipes (module sur l'animation d'une équipe par exemple). Ces différents modules sont mis à disposition des responsables d'équipe. Nous avons un catalogue de formations assez riche parce que nous avons fait le choix d'investir dans la formation des bénévoles et le cas échéant, si la demande dans les ██████ n'est pas assez forte pour organiser une réunion, nous pouvons être amené à travailler avec la maille régionale pour trouver les effectifs suffisants et mutualiser les formations.

Manon : très bien, et pour les autres bénévoles non responsables d'équipe ?

██████ : il y a également des formations pour ces bénévoles. Par exemple, pour tous les nouveaux bénévoles il y a une formation d'une journée qui est

proposée et qui s'appelle « être acteur au Secours Catholique ». Cela contribue à créer une dynamique collective grâce aux échanges favorisés par la diversité des profils individuels et par la diversité des activités qui y sont présentées. Il y a ensuite des formations plus spécifiques en fonction des activités. Ce sont les délégations qui constituent leurs catalogues de formations en fonction du cadre national.

Manon : les formations diffèrent-elles entre bénévoles et salariés ou sont-ils formés de la même manière ?

■■■■■ : tout ce dont je viens de parler s'adresse aux bénévoles. Les salariés ont un dispositif spécifique de formations.

Manon : y a-t-il une remise à niveau après avoir suivi des formations ? Sont-elles accessibles en e-learning en permanence ?

■■■■■ : il y a la formation initiale et la formation de perfectionnement. Par exemple, pour l'apprentissage de la langue française il y a une formation initiale proposée pour les bénévoles qui s'engagent dans cette activité puis une formation de perfectionnement reprenant des sujets particuliers plus précis. Au cas par cas nous avons également la possibilité d'avoir des formules type webinar.

Manon : vous portez un projet de changement, est-ce que cela concerne également la partie gestion des bénévoles avec peut-être une modification des processus ou n'y a-t-il aucun changement de prévu parce que l'organisation actuelle convient ?

■■■■■ : pour la gestion des bénévoles, il y a la volonté de favoriser une animation plus territoriale de la recherche et du suivi des bénévoles. Pour ce qui est de la recherche des bénévoles il y a 2 flux d'entrée : le bouche à oreille et les réponses aux annonces que nous postons sur la toile (le site du Secours Catholique, France Bénévolat, tousbénévoles.org ...). Je suis notamment en charge de prendre contact avec les personnes qui ont manifesté le souhait de nous rejoindre afin de les aider à trouver une place dans le Secours Catholique

■■■■■ : Actuellement il s'agit d'un fonctionnement départemental et nous souhaiterions qu'il soit question d'un fonctionnement davantage territorial. Par contre, la difficulté principale est le suivi des bénévoles tout au long de leur processus d'intégration. Il y a de nombreuses propositions d'aide mais lorsque nous essayons de prendre contact avec eux, ces personnes ne nous répondent

plus. Concernant l'étape suivante, nous donnons rendez-vous à ces futurs bénévoles et ces derniers ne viennent pas au rendez-vous. Après tout cela, l'inscription peut ne pas se concrétiser parce que les personnes se rendent compte qu'elles n'ont pas la disponibilité suffisante pour assumer cet engagement de bénévolat ou parce qu'elles s'orientent vers d'autres associations. En ordre de grandeur, nous estimons à 20% la part de concrétisation du souhait de faire partie de notre association parmi toutes les volontés que nous recevons.

Manon : avez-vous des outils pour la gestion des bénévoles ?

██████████ : nous avons une base de données qui permet de gérer tous les bénévoles. Nous voyons la structure à laquelle ils sont rattachés, les activités qu'ils exercent et le temps correspondant. Cela nous permet de les suivre, de gérer la communication, la formation ...

Manon : concernant l'inter-associatif, avez-vous recourt à ce genre de soutien entre associations ?

██████████ : l'inter-associatif s'organise au niveau local. Selon moi, c'est au niveau local qu'il y a la plus grande pertinence à faire de l'inter-associatif. Cette coopération permet d'agir au mieux sur le terrain et de manière optimisée. Par exemple, la vestiboutique de ██████████ est tenue par la Croix-Rouge et elle est très investie là-dedans donc le Secours Catholique ne fait pas sa propre vestiboutique. C'est un repérage géographique et d'activité.

Manon : concernant votre activité de tournée de rue (maraude), quelle est son organisation ?

██████████ : la Croix-Rouge française et l'Ordre de Malte sont fortement investis dans ce domaine, notre engagement Secours Catholique est très faible en tout cas pour le département ██████████. Ils sont moins de 6 bénévoles et ce n'est qu'une équipe sur les villes de ██████████

Manon : pour terminer, quel a été l'impact du COVID-19 sur la gestion des bénévoles ?

██████████ : de manière générale ça a beaucoup bousculé. Ça a bousculé les bénévoles, les activités... certaines activités se sont arrêtées et d'autres activités nouvelles les ont remplacé en fonction de l'évolution de la situation sanitaire. Il y a eu des mises en retrait de certains bénévoles mais pendant la période de confinement, nous avons pu découvrir de nouveaux profils de bénévoles étant

donné que ces derniers avaient une suspension de leur activité professionnelle. Nous pouvons donc voir que les impacts sont à la fois forts et diversifiés.

Manon : nous en avons fini, merci beaucoup de m'avoir éclairé pour la suite de ce mémoire.

██████████ : c'était avec plaisir. Bon courage pour l'organisation de votre rapport.

Manon : Merci beaucoup.

« «

Annexe 11 : interview avec [REDACTED] - Secours Populaire

Interview avec [REDACTED] responsable logistique et chargé des partenariats publics et privés au Secours Populaire français.

« «

Manon : Bonjour [REDACTED] Mademoiselle MELEDANDRI pour l'entretien concernant un mémoire logistique.

[REDACTED] Oui bonjour !

Manon : Merci de m'accorder du temps pour la rédaction de ce mémoire. J'ai vu sur linkedin que vous occupiez un poste en logistique au Secours Populaire donc c'est pour cela que je me suis permise de vous contacter.

[REDACTED] Pas de soucis, oui tout à fait.

(...)

Manon : Je suis en quatrième année à l'Ecole Supérieure des Transports et à côté de mes études je suis bénévole à la Croix Rouge française. J'ai pratiqué plusieurs associations et j'ai pu me rendre compte que la logistique était toute aussi importante dans les associations. C'est pour cela que j'ai décidé d'écrire un mémoire sur tout ce qui est leviers logistiques et j'interview donc plusieurs associations pour essayer de comprendre leur fonctionnement.

[REDACTED] d'accord, pas de problème pour moi.

Manon : Merci. Tout d'abord, pourriez-vous présenter le Secours Populaire français ? C'est toujours intéressant de voir l'association présentée par une personne interne.

[REDACTED] : Oui bien sûr. Le Secours Populaire français est une association de loi 1901 qui est reconnue d'utilité publique. Nous sommes des généralistes de la solidarité et connus pour la partie aide alimentaire mais nous faisons beaucoup d'autres choses telles que l'éducation, l'alphabétisation, l'aide aux devoirs, les vacances, les domaines culturels et enfin tout ce qui peut toucher au quotidien de chacun donc l'aide financière etc... Sur [REDACTED] il y a 6 structures réparties sur le département dont la plus importante est à [REDACTED]. Il y a là-bas à la fois l'antenne [REDACTED] et la base logistique et administrative, à [REDACTED] plus exactement. L'antenne [REDACTED] est quant à elle en centre-ville, il s'agit d'une aide généraliste et les familles viennent principalement pour de l'alimentaire mais on peut ensuite les orienter sur différentes aides qu'on propose que ce soit tout au long de l'année (l'aide aux devoirs, les départs en vacances...) ou des choses plus ponctuelles (préparer la chasse aux œufs pour Pâques, le père Noël à la fin de l'année...).

Je dirai donc qu'il s'agit d'une association qui touche toutes les problématiques que peuvent rencontrer une famille ou une personne dans le besoin en France en 2022. Pour ce qui est de nos actions à l'international, l'actualité en ce moment est tournée vers l'Ukraine mais il y a aussi d'autres projets pour le Népal, le Costa-Rica, Madagascar... Nous n'envoyons pas de moyens humains mais plutôt des fonds financiers à des associations partenaires sur place que nous connaissons depuis des années pour ensuite pouvoir injecter de l'argent dans leurs projets pour qu'ils puissent réaliser des choses concrètes. Nous avons opté pour cette solution parce que les dons financiers sont plus simples à gérer que les dons en nature tels que les vêtements, la nourriture...

Manon : qu'est-ce qui vous a poussé intégrer le Secours Populaire ?

██████████ : j'ai fait des études de logistique humanitaire à l'institut ██████████, une licence pro sur 3 ans. J'ai donc pu concilier mes connaissances logistiques et mon profil solidaire avec cette association qui cherchait un responsable logistique sur le département. J'y suis donc salarié.

Manon : combien êtes-vous de salariés sur ██████████ et sur la France ?

██████████ en tout nous sommes 5 salariés sur ██████████ pour gérer tout le département et aider les structures dans leur fonctionnement (un logisticien, une directrice, une secrétaire, une aide comptable et une chargée de développement) et de mémoire, ce n'est peut-être pas exact, mais nous devons être 800 salariés à l'échelle nationale dont 150 au siège.

Manon : et en termes de bénévoles ?

██████████ nous comptons 400 bénévoles actifs pour le ██████████

Manon : comment êtes-vous organisé à l'échelle nationale et départementale ?

██████████ nous avons une base logistique et administrative par département. Le siège se trouve à Paris.

Manon : avez-vous des épiceries sociales ?

██████████ non, nous n'avons que des antennes de distribution. Il s'agit d'un local avec des rayons, comme un magasin. Les produits sont en libre-service et les bénévoles se dispatch par rayon ou accompagnent directement le bénéficiaire pour l'aider à composer son panier en fonction de la taille de la famille.

Manon : combien avez-vous de familles sur la ██████████ ?

██████████ : en 2021, nous en avons aidé 1 250. Par exemple, ██████████ compte plus de 400 familles hebdomadaire, ██████████ une centaine.

Manon : en termes de volume, à combien estimez-vous le flux absorbé ? En kilo par exemple ou dans une autre mesure ?

██████ : En moyenne par an, nous absorbons entre 150 à 180 tonnes pour les produits frais et plus de 300 tonnes de produits secs. Cela dépend de la périodicité : pendant la période COVID, nos partenaires grossistes (Pomona par exemple) ont eu beaucoup de marchandises invendues et nous avons collecté jusqu'à 10T par jour. Nous faisons beaucoup d'aller-retours parce que nous ne sommes pas adaptés à collecter ces volumes, nos camions ont entre 1,2T et 1,5T de charge utile alors lorsqu'un donateur a plus de 3T de viande à donner ... C'est difficile à gérer, surtout qu'il faut prendre en compte l'ouverture des quais du donateur et réaliser toutes les opérations entre 08h et 12h lorsque les bénévoles sont là.

Manon : combien avez-vous de véhicules en tout ?

██████ : nous en avons 4 en tout et 2 à 3 par jour qui tournent.

Manon : Comment est formée votre équipe ? Et quelles sont vos missions principales ?

██████ : Mon équipe est composée d'une trentaine de bénévoles. Notre première activité est la collecte. Chaque matin, 3 à 4 de nos camions avec des équipes de 2 à 3 bénévoles partent dans les magasins partenaires¹⁸⁸ du bassin ██████ pour récupérer des produits alimentaires. Cela concerne environ 25 de mes bénévoles qui se relaient à tour de rôle pour collecter. Il s'agit de la plus grosse activité logistique, qui demande le plus de monde et de charge en termes d'organisation. La deuxième activité est la vie de l'entrepôt logistique : préparation de commandes, charger et décharger des camions, faire des inventaires... Cela concerne une dizaine de bénévoles. A cette équipe viennent s'ajouter 1 à 2 TIG¹⁸⁹ par semaine, qui viennent renforcer nos rangs. Sans vouloir généraliser, il s'agit souvent d'homme de 30-40 ans en bonne forme, qui peuvent donc aider physiquement parlant les bénévoles. En effet, pour que j'ai du monde dans les camions de 08h à 12h, cela implique que ces personnes ne travaillent pas ou travaillent en décalage et à 90% il s'agit de retraités. La moyenne d'âge est de 72 - 73 ans et mon bénévole le plus âgé a 83 ans et les tigistes nous permettent donc d'intégrer des profils plus jeunes.

Manon : donc vous vous êtes l'entrepôt central du 74 et vous faites des préparations de commandes pour les antennes du département ?

¹⁸⁸ Leclerc, Carrefour...

¹⁸⁹ Travailleurs d'Intérêts Généraux

■■■■■ oui tout à fait. Par exemple, l'antenne d'■■■■■ ou ■■■■■ viennent récupérer leurs commandes toutes les semaines, ■■■■■ toutes les six semaines, ■■■■■ toutes les huit semaines. Après tout dépend aussi de l'activité, par exemple ■■■■■ va augmenter légèrement son volume de commandes parce qu'ils ont un car de 58 personnes qui arrive la semaine prochaine, ■■■■■ également. Cela dépend donc des profils, de la densité et de l'actualité.

Manon : y a t-il une équipe fixe ou beaucoup de turnover ?

■■■■■ : avant, il y a eu beaucoup de turn over en effet, mais j'ai besoin de personnes relativement fiables : les mêmes personnes tous les lundis matins, mardi matins etc... mais ça reste des bénévoles, ils n'ont parfois pas toujours la possibilité de venir parce qu'il y a des petits enfants à garder, des examens médicaux à passer ect... On fonctionne sur des plannings hebdomadaires et la semaine avant ils me préviennent s'ils ne peuvent pas être là. Il y a des nouveaux qui arrivent de temps en temps, des personnes fraîchement retraitées, des personnes qui ont du temps à donner ou des personnes qui ont poussé la porte pendant le COVID lorsqu'ils étaient en chômage partiel et avaient du temps à donner. Certains ont continué à donner à moindre échelle puisqu'ils ont eu une reprise de leur activité.

Manon : Comment avez-vous vécu la période COVID ?

■■■■■ : certains se sont mis en retrait mais ce n'était pas la majorité ! Nous avons eu énormément de monde, à tel point que nous étions trop nombreux et nous avons dû dire à certains profils qu'il ne s'agirait que d'engagement au coup par coup. Nous n'avons donc eu aucun problème !

Manon : ça fait plaisir d'avoir des élans de solidarité comme ceux-là. Dans vos bénévoles, certains avaient des prédispositions aux postes logistiques ? Peut-être étaient-ils dans le milieu avant ?

■■■■■ : non pas spécialement, aucun d'ailleurs. La plupart d'entre eux sont à la collecte alimentaire, cela ne demande pas de qualification particulière à part pour la conduite d'engins de manutention et nous leur avons fait passer le CACES. Pour l'équipe dans l'entrepôt, j'essaye d'expliquer grossièrement ce que j'attends par exemple en termes de construction de palettes pour éviter que ça ne soit délirant ou compliqué après dans les camions. Je préfère d'ailleurs qu'ils n'aient pas de qualification, parce que pour avoir travaillé chez de gros industriels c'est le jour et la nuit en termes de moyens, nous il faut que nous nous adaptions avec un bout de ficelle, il faut se débrouiller avec pas grand-chose.

Manon : et vous travaillez avec des outils informatiques ?

██████ : oui, nous avons un ERP interne qui nous aide dans la gestion de stock, pour la préparation de commande, pour éditer les bons de commandes ou encore pour la distribution alimentaire dans les différentes structures du département.

Manon : et comment sont-ils appréhendés par les bénévoles ?

██████ c'est une vraie question, il y a des vrais freins sur ces sujets-là. Cela m'oblige à me reposer sur certains profils bien précis de bénévoles parce que je sais que je ne peux pas demander aux autres, cela serait trop compliqué. J'ai donc une ou deux personnes identifiées pour chaque antenne qui entrent les commandes. Nous en revenons à la particularité de base : le bénévolat. Ces personnes-là auront des rendez-vous médicaux, des gardes de petits enfants, des vacances sachant qu'ils ne posent pas 5 semaines dans l'année et moi je ne peux pas non plus leur dire oui ou non pour leurs congés. S'ils ont envie de prendre des vacances au moment de l'année où ça ne m'arrange pas du tout, ce n'est pas leur problème c'est le mien. Il y a donc une dépendance de ces profils particuliers pour ces sujets informatiques. Notre ERP est très facile d'utilisation et développé par le national, nous sommes bien loin de SAP par exemple qui est même compliqué pour une personne née avec un ordinateur dans les mains ! En bref, je dois énormément mettre la main à la patte et parfois déchiffrer certaines infos qui ont été mises trop brutalement dans le système mais ils apprennent avec le temps.

Manon : y a-t-il un logiciel également pour le suivi des véhicules ?

██████ : non, j'ai un fichier excel pour le suivi kilométrique, suivi de maintenance etc mais en termes de gestion c'est beaucoup plus simple que les stocks.

Manon : concernant vos stocks, j'ai compris que vous avez des dons de la part des supermarchés partenaires mais avez-vous d'autres sources ?

██████ : oui tout à fait. La collecte quotidienne représente 300kg à 1,2T par matinée. Cela dépend du jour de la semaine, le lundi nous avons plus de dons que le mercredi¹⁹⁰ par exemple. Sinon nous avons des partenariats plus ponctuels par exemple avec Entremont pour le fromage, il s'agit de palettes complètes donc je prends contact avec des transporteurs professionnels. S'il s'agit de moins de dix palettes ou si le point de collecte n'est pas trop éloigné géographiquement, nous pouvons nous en occuper mais au-delà je fais appel à des transporteurs professionnels. Récemment nous avons eu 3 tonnes de produits d'hygiène pour les familles accueillies sur la ██████. Enfin, nous

¹⁹⁰ Parce que les magasins font l'inventaire des produits non écoulés le week-end

avons également une dotation annuelle de la part de l'Europe à travers le FEAD¹⁹¹. Pour le [REDACTED] cela représente 300 palettes de produits secs (farine, lait, huile, conserves...) mais il y a également des produits surgelés (poissons, dinde, steak et du beurre). Cela constitue la base des paniers des familles et ensuite il y a les autres produits issus des collectes qui permettent de diversifier les paniers en fonction de ce qui a été collecté.

Manon : Vous ne travaillez donc pas avec les Banques Alimentaires ? Parce qu'ils font le même travail que vous c'est cela ?

[REDACTED] : Tout à fait, les BA sont intéressantes pour les associations n'ayant pas d'organisation logistique.¹⁹² Cela permet de décentraliser l'activité logistique, de ne pas avoir besoin de flotte de véhicules, de main d'œuvre pour trier, de zone de stockage... mais cela à un coût évidemment.

Manon : Comment gérez-vous les produits frais ?

[REDACTED] : Nous avons de grandes chambres froides : une chambre froide à -20°C et 2 chambres froides à +4°C, elles ont toutes une capacité de 8 palettes sol. Nous sommes bien lotis puisque les locaux mis à disposition par la mairie sont une ancienne poissonnerie donc nous avons de grandes chambres froides. Mais ce n'est pas le cas de toutes nos antennes qui ne bénéficient pas de ces équipements et ne peuvent donc pas commander du surgelé par exemple.

Manon : et concernant la gestion de la chaîne de froid ?

[REDACTED] : sur toutes les structures nous procédons à des relevés de température pour vérifier que tout aille bien et avoir un contrôle sur l'état des équipements. Cela fait partie des bonnes pratiques d'hygiène et de sécurité alimentaire. Sur des antennes nous avons 2 équipements froids qui commencent à battre de l'aile, et c'est grâce à cette pratique que les bénévoles ont pu savoir qu'un des frigo +4°C avait congelé dans la nuit en passant à -25°C. Cela nous permet de rectifier rapidement le tir et de demander à l'équipementier le passage d'un technicien dans les plus brefs délais.

Manon : avez-vous des processus ?

[REDACTED] : oui nous en avons. Par contre, il s'agit de processus assez simple comme des FIFO. Pour ce qui est des collectes, nous avons régulièrement des vérifications des produits à l'arrivée des camions et systématiquement lorsqu'il s'agit de produits DLC (date limite de consommation). Cela permet également de contrôler ce que nous donnent

¹⁹¹ Fond Européen d'Aide aux plus Démunis

¹⁹² Cependant, les BA sont également concernées par ce besoin d'amélioration malgré qu'elles soient absorbent la partie logistique d'autres associations

les magasins. Pour ce qui est de l'entrepôtage, nous mettons en bas la zone de picking pour tout ce qui doit partir rapidement à cause des dates courtes pour la distribution du jour. Nous avons donc des process sur ces tâches-là.

Manon : J'ai fait le tour de mes questions, je vois que vous êtes quand même bien organisé par rapport à d'autres associations que j'ai pu rencontrer. Comme vous l'avez dit tout à l'heure, c'est la notion de bénévolat qui parfois complique la chose, comme dans tout, il y a les avantages et les inconvénients.

XXXXXX : oui en effet, ce n'est vraiment pas simple dans l'associati X

Manon : merci beaucoup pour votre temps et toutes vos réponses qui vont pouvoir m'aider pour la construction de mon mémoire.

XXXXXX : pas de soucis, avec plaisir. Bonne continuation.

Manon : Merci à vous aussi.

« «

Annexe 12 : interview avec [REDACTED] Croix-Rouge française

Interview avec [REDACTED], bénévole responsable de l'épicerie sociale de [REDACTED] de la Croix-Rouge française.

« «

Manon : Bonjour [REDACTED]

[REDACTED] : Bonjour Manon.

Manon : j'ai quelques questions sur l'épicerie sociale.

[REDACTED] : je t'écoute.

Manon : combien êtes-vous dans l'équipe pour gérer l'épicerie sociale ?

[REDACTED] : nous sommes 25 en tout. C'est une belle équipe mais c'est le minimum requis pour permettre à l'épicerie d'ouvrir chaque jour 10 mois de l'année. Nous sommes fermés de juillet à septembre.

Manon : comment gérez-vous les stocks pour cette période ?

[REDACTED] nous anticipons assez en amont pour diminuer les quantités de produits frais. En juin nous donnons davantage aux familles et les assistantes sociales distribuent des tickets alimentaires permettant aux bénéficiaires de continuer à être aidé même lorsque nous sommes fermés. Nous n'avons pas ce problème pour les produits secs, par exemple nous distribuons encore les pâtes et conserves récoltées en 2020.

Manon : Quel logiciel utilisez-vous et comment l'exploitez vous ?

[REDACTED] : nous utilisons le logiciel AIDA basé sur le logiciel SEDGE. Dès lors que nous avons une entrée en stock (donc ça peut être suite à nos ramasses, à la collecte annuelle ou lorsque nous avons des dons exceptionnels par exemple), nous les enregistrons en stock en fonction de leur poids et nous indiquons les quantités. De la même manière, lorsqu'il y a une sortie de stock donc un bénéficiaire qui prélève un produit dans les rayons de l'épicerie, alors nous notifions sur AIDA la catégorie de produit en fonction de sa taille : petit ; moyen ; grand. Par contre, nous ne précisons pas s'il s'agit de haricots verts ou de maïs.

Manon : le logiciel vous prévient-il des prochains réapprovisionnements lorsque des stocks deviennent trop faible ?

■■■■■ oui il peut mais j'avoue que nous n'utilisons pas cette option étant donné que nous sommes une petite épicerie. Par contre, ADAI nous permet de rendre des comptes annuellement à la DT ■■■■■ et aux Banques Alimentaires d'Ile de France lors de la collecte nationale.

Manon : pourrais-tu me donner quelques chiffres pour les Yvelines ?

■■■■■ : l'an dernier, 426T de produits alimentaires ont été distribués sur les Yvelines pour venir en aide à 2900 familles environ.

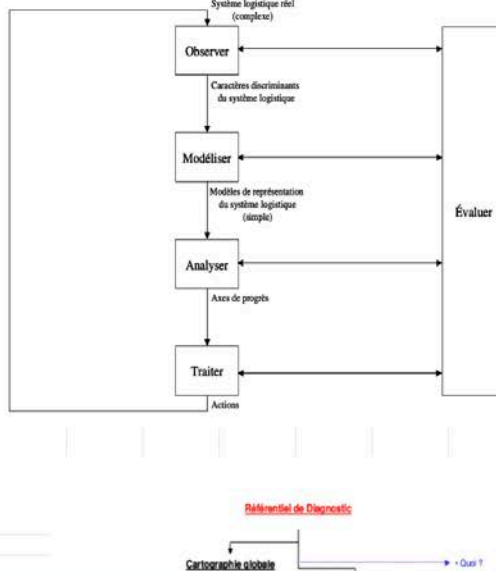
Manon : c'est noté, merci Florence !

■■■■■ pas de problème, n'hésite pas.

« «

Annexe 13 : Méthodologie utilisée

Ma sensibilité organisationnelle m'a aidé à mener à bien ce mémoire et à respecter les délais imposés tout en prenant une marge de sécurité. Après avoir reçu la validation de ma problématique lors du 300' secondes chrono¹⁹³, j'ai commencé mes lectures scientifiques. J'ai pu construire des fiches de lecture très détaillées me permettant de bien comprendre les enjeux présentés par les auteurs et orienter mes recherches. Les fiches de lecture ont remobilisé mes connaissances et ce même plusieurs mois après.

Fiche de lecture : Méthode instrumentée pour l'amélioration continue des processus log		Date :	25/1/2021
Propositions	Notions Mots clés	Résumé	Autres
"Proposition d'un référentiel de diagnostic des chaînes log permettant de dégager les caractères discriminants d'un système log"	Démarches d'amélioration continue	Dès lors, l'objet de la démarche vise à proposer une grille de référence qui facilite l'élaboration d'un questionnaire pour l'observation d'une chaîne logistique. Les combinaisons systèmes logistiques / objectif de l'intervention (et donc la formulation précise des questions) sont quasiment infinies. Ce qui ne permet pas de pouvoir définir une liste de questions qui soit générique et exhaustive. Par contre, la proposition portera sur la structuration (sections) du questionnaire et les principaux thèmes à traiter dans chacune des sections. Notre approche vise à répondre aux questions élémentaires d'un diagnostic quel qu'il soit : quoi ? quand ? où ? qui ? avec qui ? comment ? avec quoi ? et pourquoi ? Nous l'avons vu précédemment, l'analyse d'un système logistique suppose d'abord un relevé des éléments de flux à gérer. Il s'agit ensuite, pour chacune des fonctions qui constituent la chaîne logistique, d'analyser d'une part les composantes liées aux modes de fonctionnement locaux et d'autre part, d'analyser la mise en œuvre des ententes industrielles sur lesquelles elles reposent. Notre proposition reprend ce constat et organise finalement le diagnostic en quatre temps (cf. figure suivante) : une cartographie transversale des flux : c'est le « quoi ? » en termes d'objets manipulés ; un recueil des informations explicatives de la « coordination » de chaque fonction : c'est le quand ? Où ? Qui ? Quoi ? Comment ? Avec quoi ? et pourquoi ? du fonctionnement local ; un recueil des informations explicatives de « l'intégration » de chaque fonction : c'est le quand ? où ? qui ? quoi ? avec qui ? comment ? et pourquoi ? du fonctionnement des ententes ; une présentation de l'organisation générale du système : c'est le contexte.	
	Re engineering		
	Questionner des acteurs : indications sur les différents facteurs et tendances générales Diagnostic : avoir les états et modes de fonctionnement existants		
	Fonctions transverses		
	Cadre de modélisation "structure de modèles partiels reposant sur des dimensions, au sein duquel on chemine afin de comprendre le tout"		
Grille instrumentée d'analyse / actions permettant d'établir un lien entre diagnostic et démarche d'amélioration	Réseaux de Pétri, Graphcnet, Statechart, GRAI		
Idées de questions pouvant faire partie d'interview à des associations (item 3.3.1)	Qualité		
	Kaizen (amélioration progressive au quotidien) Lean (élimination du gaspillage) TQM (management par la qualité totale) Six sigma (réduction de la variabilité à tous les niveaux) Changement rapides d'outils (SMED) Maintenance productive (TPM)		
	Business Process Reengineering		

¹⁹³ Oral réalisé en première année de Manager Transport Logistique et ayant pour but de valider de nos thèmes et problématiques de mémoire.

Table des sigles et abréviations

A

AAH : Allocations aux Adultes Handicapés

AASC : Association Agréée Sécurité Civile

AcSS : Accueil Santé Social

ADA : Allocation pour Demandeur d'Asile

AMDEC : Analyse des Modes et Défaillances, de leurs Effets et de leurs Criticité

ARUP : Association Reconnue d'Utilité Publique

ASI : Allocation Supplémentaire à l'Invalidité

ASPA : Allocation de Solidarité aux Personnes Agées

ASS : Allocation de Solidarité Spécifiques

AV : Allocation Veuvage

B

BA : Banques Alimentaires

C

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CHU : Centre d'Hébergement d'Urgence

CRF : Croix-Rouge française

CRM : Customer Relationship Management

D

DLAS : Directeur Local de l'Action Sociale, *terme utilisé à la CRF*

DLUS : Directeur Local de l'Urgence et du Secourisme, *terme utilisé à la CRF*

DTAS : Directeur Territorial de l'Action Sociale, *terme utilisé à la CRF*

DTUS : Directeur Territorial de l'Urgence et du Secourisme, *terme utilisé à la CRF*

E

ERP : Enterprise Resources Planning

F

FEAD : Fond Européen d'Aide aux plus Démunis

FIFO : First In First Out

G

GPAO : Gestion de Production Assistée par Ordinateur

K

KPI : Key Performance Indicators

S

SDF : Sans Domicile Fixe

SRM : Supplier Relationship Management

R

RSA : Revenu de Solidarité Active

P

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

PSC1 : Prévention et Secours Civiques de niveau 1

T

TIG : Travailleurs d'Intérêts Généraux

TMS : Transport Management System

W

WMS : Warehouse Management System

Bibliographie et ressources en ligne

BUSSON-VILLA Florence et GALLOPEL-MORVAN Karine.

La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ?

Management et avenir (2012), page 168 à 190, sur 256 pages.

CHANUT-GUIEU Cécile.

La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement.

Management et avenir (2009), page 13 à 30, sur 257 pages.

KADDOUSSI Aida

Optimisation des flux logistiques : vers une gestion avancée de la crise.

Sciences de l'ingénieur (18/03/2013), École centrale de Lille, page 38 à 44, sur 200 pages.

LAURAS Matthieu, DUPUY Matthieu et LAMOTHE Jacques.

Méthode instrumentée pour l'amélioration continue des processus logistiques.

Journal européen des systèmes automatisé (06/11/2018), page 1 à 35, sur 35 pages.

VERNY Jérôme.

La logistique humanitaire, levier de performance de l'approvisionnement des populations.

(01/01/2008), page 1 à 15, sur 15 pages.

ZOUAGHI Iskander.

Maturité supplychain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre.

Science de gestion (19/02/2013), Université de Grenoble, page 115 à 170, sur 395 pages.

FRETET Pierre-Yves

Professionnalisation ou professionnalisme : quelle réponse apporter ? Cadre d'étude, les associations de solidarité.

Management associatif, Mines ParisTech, page 9 à 57, sur 121 pages.

LEFEVRE Patrick

Chapitre 3 : Professionnalisme et professionnalisation.

Guide du métier de cadre (2012), page 109 à 126, sur 320 pages.

DUPONT Stéphanie

Les enjeux d'internet dans la communication des associations.

Ecole de journalisme et de communication de Marseille, page 38 à 56, sur 126 pages.

FERENCZY ZSUZSA Anna.

Les ONG humanitaires, leur financement et les médias.

Institut Européen des hautes études internationales (01/06/2005), page 29 à 48, sur 128 pages.

JAEGER Gérard.

Henry Dunant, l'homme qui inventa le droit humanitaire (331 pages).

L'Archipel (2009), 978-2-8098-0166-8.

- **Associations**

<https://www.helloasso.com> ¹⁹⁴(2020)

<https://www.service-public.fr> (2020)

<https://www.secourspopulaire.fr/> (2020)

<https://www.petitsfreresdespauvres.fr/> (2020)

<https://www.croix-rouge.fr/> (2020)

<https://emmaus-france.org/> (2020)

<https://www.secours-catholique.org/> (2020)

<https://journals.openedition.org/etudes-benthamiennes/78> (2020)

¹⁹⁴ <https://www.helloasso.com/blog/comment-obtenir-le-statut-dassociation-dutilite-publique/#:~:text=Elles%20doivent%20%C3%A9galement%20%C3%AAtre%20en,un%20rayonnement%20au%20niveau%20national>

<https://www.legalstart.fr> ¹⁹⁵(2020)

<https://www.cotes-darmor.gouv.fr> ¹⁹⁶(2020)

<https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/associations-reconnues-d-utilite-publique/> (2021)

<https://www.restosducoeur.org/notre-histoire/> (2021)

<https://www.petitsfreresdespauvres.fr> (2021)

<https://www.carenews.com> (2021)

<https://www.francebenevolat.org> ¹⁹⁷ (2021)

<https://www.lemonde.fr> ¹⁹⁸(2021)

<http://www.observationsociete.fr> ¹⁹⁹(2021)

<http://www.var.gouv.fr> ²⁰⁰ (2021)

- **Logistique**

<http://alternatives-humanitaires.org> ²⁰¹ (2021)

<https://www.faq-logistique.com> ²⁰² (2020)

<https://www.manutan.fr> ²⁰³ (2021)

<https://www.francebenevolat.org> ²⁰⁴ (2021)

¹⁹⁵ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/association/association-utilite-publique-comment-ca-marche/>

¹⁹⁶ <https://www.cotes-darmor.gouv.fr/Politiques-publiques/Cohesion-sociale-jeunesse-sport-et-associations/Associations/Declarations-d-associations/FAQ-foire-aux-questions>

¹⁹⁷ https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE_Evol%20b%C3%A9n%20volat%20associatif%20en%202019_DEF.pdf

¹⁹⁸ https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2019/11/14/precarite-pres-de-20-des-etudiants-vivent-en-dessous-du-seuil-de-pauvrete_6019163_4355770.html

¹⁹⁹ <http://www.observationsociete.fr/ages/pourquoi-certains-enfants-vivent-ils-dans-la-pauvrete.html>

²⁰⁰ <http://www.var.gouv.fr/dispositif-de-mise-a-l-abri-des-personnes-a8164.html>

²⁰¹ <http://alternatives-humanitaires.org/fr/2019/07/18/quel-futur-pour-la-logistique-humanitaire/>

²⁰² <https://www.faq-logistique.com/Logistique-Humanitaire-Structure-Supply-Chain-humanitaires.htm>

²⁰³ <https://www.manutan.fr/blog/methode-travail/gestion-stock-methode-kanban/>

²⁰⁴

https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE_Evol%20b%C3%A9n%20volat%20associatif%20en%202019_DEF.pdf

<https://comeportefeuilledecompetences.fr/ma-formation/master-1-responsable-en-ingenierie-systeme-et-reseau/it-development/methode-agile-kamban> (2021)

<https://www.cidj.com>²⁰⁵ (2021)

<https://fr.indeed.com>²⁰⁶ (2022)

<https://www.bioforce.org/formation/logisticien-de-laction-humanitaire/> (2022)

<https://www.amalo-recrutement.fr/blog/erp-definition-qu-est-ce-que-c-est/> (2022)

<http://www.gerard-formation.com>²⁰⁷(2022)

<https://www.amalo-recrutement.fr/blog/qu-est-ce-que-la-supply-chain-definition/> (2022)

<https://www.mecalux.fr/blog/methode-abc-classification-entrepot> (2022)

- **Financement**

<https://www.helloasso.com/blog/comment-financer-une-association/> (2021)

<https://www.pasteur.fr>²⁰⁸ (2021)

<https://www.associations.gouv.fr/financer-votre-association.html> (2021)

<https://www.creer-son-association.com/financement-d-une-association-loi-1901/> (2021)

<https://www.legalstart.fr>²⁰⁹(2021)

²⁰⁵ <https://www.cidj.com/metiers/logisticien-logisticienne-humanitaire#:~:text=Le%20logisticien%20ou%20la%20logisticienne,est%20rompu%20aux%20conditions%20extr%C3%A4mes>

²⁰⁶ <https://fr.indeed.com/Emplois-Logistique-Humanitaire>

²⁰⁷ <http://www.gerard-formation.com/pourquoi-se-former/qu-est-ce-que-le-caces#:~:text=La%20mise%20en%20place%20du,de%20chantier%20et%20de%20levage>

²⁰⁸ <https://www.pasteur.fr/fr/nous-soutenir/faq-donateur/quelle-est-difference-entre-don-donation-legs>

²⁰⁹ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/association/association-utilite-publique-comment-ca-marche/>

- **Professionalisme**

<https://www.francebenevolat.org>²¹⁰ (2021)

<http://ife.ens-lyon.fr/publications/edition-electronique/recherche-et-formation/RR019-09.pdf> (2022)

<https://www.cegos.fr/ressources/mag/formation-2/professionnalisation-de-quoi-parle-ton> (2022)

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/professionnalisme/64159> (2022)

- **Autre**

<https://www.interieur.gouv.fr>²¹¹ (2020)

<https://blogs.mediapart.fr/jean-munch/blog/050520/lintendance-suivra> (2020)

<https://www.cnrtl.fr> (2020)

<https://actis-ep.com/blog/?conduite-du-changement---> (2022)

<https://www.certification-qse.com/cycle-pdca-roue-de-deming/> (2022)

<https://www.techtarget.com/searcherp/definition/warehouse-management-system-WMS> (2022)

<https://www.researchgate.net/>²¹² (2022)

<https://everlaab.com/>²¹³ (2022)

²¹⁰ <https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/249df0030b3ea1754b81c80d0f674bccc4b7c0cb.pdf>

²¹¹ <https://www.interieur.gouv.fr/Le-ministere/Securite-civile/Documentation-technique/Secourisme-et-associations/Les-associations-agreees-par-la-Securite-civile>

²¹² <https://www.researchgate.net/figure/CMMI-Reference-Model-See-ISACA-for-details-on-CMMI-https->

²¹³ <https://everlaab.com/methode-pdca-roue-de-deming/>

Chartre de non-plagiat



Charte de non-plagiat

Attestation sur l'honneur

Je soussigné, « **Manon MELEDANDRI** », élève à l'Ecole supérieure des Transports - (75008) durant l'année universitaire « **2021/2022** » certifie que le présent document Mémoire de fin d'Études : « **Quels sont les leviers d'amélioration de la logistique de l'action sociale dans les Associations Reconnues d'Utilité Publique ?** », est strictement le fruit de mon travail personnel de recherche, d'analyse et de synthèse.

Toute citation (articles, ouvrages, mémoires, documents d'entreprise, sources internet,) est formellement notée comme telle, explicitée et référencée dans le corps du texte et en Sources documentaires.

Tout graphique, modèles ou tableau (photos et illustrations diverses) est dûment cité s'il est emprunté à un auteur ou cité en source s'il est adapté.

Le total des citations et graphiques emprunté à un auteur et/ou cité en source ne pourra excéder 15% du total du mémoire hors-annexe.

Tout manquement à cette Charte de non-plagiat entrainera la suspension de l'évaluation du mémoire, une notation égale à 0, et la convocation devant le conseil de discipline de l'école.

Date, signature :

28/03/2022

Résumé

Dans notre pays, les populations ne pouvant pas s'assumer financièrement sont aidées par des associations reconnues d'utilité publique (« ARUP »). Les aides apportées peuvent être alimentaires, vestimentaires ou même financières et permettent de regrouper autour d'une même cause des centaines de milliers de bénévoles. L'ensemble de ces activités sont vitales pour les personnes dans le besoin et viennent améliorer leur quotidien. Cependant, les enjeux auxquels font face les associations ne sont pas à sous-estimer à la fois vis-à-vis des bénéficiaires mais également des donateurs. La bonne réalisation de ces actions est conditionnée par la mise en place de process logistiques mais nous nous apercevons que ceux du monde associatif sont parfois insuffisants et inadaptés. Alors quels sont les leviers d'amélioration de la logistique de l'action sociale dans les ARUP ?

Mots-clés : association, supply chain, logistique, amélioration, action sociale, bénévolat, ARUP, professionnalisme

Abstract

In our country, people who are unable to support themselves financially are helped by recognized public-interest organizations. These organization can provide food, clothing or even money and allow hundreds of thousands of volunteers to rally around the same cause. All of these activities are vital for people in need and improve their daily lives. However, the challenges that these organizations are facing should not be underestimated, both with regard to the people in need and the donors. The implementation of logistics processes is mandatory for the successful completion of these actions but the processes that are implemented in these organizations are sometimes insufficient and unsuitable. So what are the levers for improving the logistics of social action in theses organizations ?

Key-words : organization, supply chain, logistics, improvement, social action, volunteering, professionalism