
ACCOMPAGNER LES MUTATIONS ASSOCIATIVES

ETATS DES LIEUX ET PROPOSITIONS

Une note de réflexion co-rédigée par :

**Adema, Avise, Comité de la Charte,
Fonda, France Active, France Bénévolat,
France Générosité, Le RAMEAU,
Passerelles & Compétences et RNMA**

Accompagner les mutations associatives

Sommaire

Préambule	3
Cadragage de la notion d'accompagnement	4
I. Les défis de transformation du secteur associatif	5
I.I Un modèle économique en profonde transformation.....	5
I.II Une politique d'emplois de qualité en questionnement	6
I.III La gouvernance, un enjeu majeur de l'évolution associative	6
I.IV Une responsabilité partagée avec le territoire	7
II. Une offre d'accompagnement multiple mais dispersée	9
II.I Des dispositifs d'accompagnement impulsés par les pouvoirs publics.....	9
II.II L'offre du mouvement associatif.....	10
II.III L'offre des entreprises privées	10
II.IV L'offre du monde académique	11
III. Des besoins d'accompagnement de natures diverses	12
III.I Les accompagnements stratégiques	12
III.II Les accompagnements opérationnels	14
III.III L'accompagnement de premier niveau.....	14
IV. Propositions pour renforcer l'accompagnement associatif	16
IV.I Articulation des dispositifs d'accompagnement.....	16
IV.II Modèle économique de l'accompagnement	17
IV.III Développement des compétences des acteurs de l'accompagnement	17
En conclusion	18

Préambule

Le secteur associatif connaît de profondes mutations. Il est à la fois de plus en plus sollicité pour ses actions d'intérêt général et de plus en plus contraint par la raréfaction des ressources tant financières qu'humaines. Avec plus de 1,3 millions d'associations, dont 177 000 employeuses (5% de l'emploi), le secteur est très dynamique. Pourtant, au-delà des moyens, il doit aussi faire face tant à l'évolution des territoires qu'à celle des besoins de ses bénéficiaires. Ainsi, face aux transformations internes qui les interpellent vigoureusement, les associations ont plus que jamais besoin d'accompagnement pour assurer leur développement et leur pérennité. Les adaptations nécessaires se trouveront non seulement au sein de la structure mais aussi plus globalement dans le cadre collectif de son écosystème. Des mutualisations sont possibles et probablement souhaitables. Dans une société où la connaissance se valorise, la question du partage d'expertises est centrale. Pour autant, les évolutions à engager sont complexes et nécessitent bien souvent que l'association ne se soit pas seule face à ses questions.

En matière d'accompagnement, l'un des outils les mieux repérés est le DLA : Dispositif Local d'Accompagnement. Après 10 ans d'existence, l'intérêt du DLA a été de mieux en mieux perçu par les acteurs associatifs, dont 7 000 sollicitent chaque année le soutien. Parallèlement la qualité des interventions a conduit un grand nombre de collectivités territoriales à contribuer à le financer. Le récent rapport de l'IGAS en a souligné l'utilité. Mais au-delà du DLA, une approche globale de la question de l'accompagnement se pose face aux enjeux nouveaux qui se présentent au secteur associatif.

Quels sont les besoins d'accompagnement ? Quelle est la nature de l'offre ? Comment la faire évoluer pour assurer un accompagnement de qualité aujourd'hui et demain ? Telles sont les questions auxquelles, tout au long de l'année 2011, le Groupe des 10¹ a cherché à répondre. Face à l'urgence de trouver des solutions à la hauteur des enjeux, une approche collective est en effet nécessaire.

Cette note a pour objectif de faire la synthèse des réflexions sur les besoins d'accompagnement du secteur associatif, en vue d'alimenter les politiques publiques, notamment en direction des associations employeuses. Elle prend appui sur différents travaux portés par les réseaux en présence : citons notamment la consultation CSA orchestrée par l'Avise et la CPCA sur les besoins d'accompagnement des associations, mais aussi les travaux exploratoires du RAMEAU, ou les études de la Fonda sur les enjeux d'accompagnement en 2009 poursuivies dans le cadre de l'exercice de prospective stratégique sur le monde associatif « Faire ensemble 2020 ».

Dans un premier temps, cette note est remise pour avis à la Caisse des Dépôts, au CESE, à la CPCA, au HCVA et au Ministère portant les questions de vie associative. Elle sera ensuite diffusée largement, en vue d'éclairer et nourrir l'élaboration des politiques publiques et les pratiques des acteurs du champ de l'accompagnement.

¹ Le Groupe des 10 réunit la Fonda, Le RAMEAU, l'Avise, France Bénévolat, Passerelles et Compétences, le Comité de la Charte, l'Adema, France Active, France Générosité et le RNMA. Son objectif est de réfléchir sur l'actualité et les enjeux de pérennisation et de développement des associations en France. Il regroupe les associations dont la vocation est d'être au service de la consolidation structurelle du secteur associatif.

Cadrage de la notion d'accompagnement

Il convient de préciser le périmètre retenu pour la définition de l'accompagnement, et de rappeler que la focale a été mise sur l'accompagnement des structures et non des personnes (sauf concernant les questions de formation, composante de la qualité des emplois et de missions bénévoles).

Par « accompagnement des associations », le Groupe entend l'ensemble des démarches d'appui apportées à une association à un moment donné par un acteur externe, sous quelque forme que ce soit. L'accompagnement peut porter sur le projet associatif, sa stratégie de développement, les activités et/ou la gestion de l'association. Il peut prendre des formes variées : information, formation, conseil, accompagnement au financement, mise en réseau et mutualisation, médiation avec des partenaires, réflexion, débat collectif, ...

L'étude² réalisée par l'AVISE avec la CPCA au printemps 2011 vise à identifier les besoins d'accompagnement exprimés par les dirigeants d'association. Le nombre élevé de réponses (2500 associations dont 1700 associations employeurs) et le taux de réponse aux questions posées démontrent que la question de l'accompagnement est cruciale pour les associations.

Quels sont les besoins d'accompagnement exprimés par les dirigeants associatifs ?

- Rechercher des financements publics : 69%
- Diversifier les partenariats public et privé : 63%
- Recruter et de fidéliser les bénévoles : 60%
- Elaborer des stratégies de consolidation de l'emploi : 58%
- Renforcer des coopérations associatives : 56%
- Elaborer des stratégies de développement : 55%

En France, selon la même étude, 58 % des associations ont déjà eu recours à un accompagnement. Elles déclarent avoir des besoins nombreux et variés : pérennisation de ses emplois et la gestion des ressources humaines, appuis spécialisés dans la recherche de nouveaux partenaires financiers, publics ou privés, la mise en place d'une stratégie de communication, ainsi que la mutualisation des moyens. Plus globalement, les mutations qu'elles connaissent appellent les associations à revisiter leur projet et leur démarche stratégique.

Le contexte de crise dans lequel interviennent les associations appelle des réponses rapides. Aux fédérations associatives, aux acteurs de l'accompagnement et aux pouvoirs publics de s'organiser pour proposer une offre cohérente, adaptée et ambitieuse pour être à la hauteur des défis.

² Etude AVISE/CPCA/CSA – Associations quels sont vos besoins d'accompagnement ? Mai 2011

I. Les défis de transformation du secteur associatif

Les associations sont aujourd’hui confrontées à de nombreux défis qui les inquiètent et les laissent démunies. Elles peinent à adapter dans ce contexte leurs modes de contribution à l’intérêt général et à trouver un mode de fonctionnement approprié.

I.1 Un modèle économique en profonde transformation

Sur le plan économique, le secteur associatif représente un budget cumulé de l’ordre de 70 milliards d’euros. Les financements publics représentant environ la moitié de ce budget. La contraction de ces financements publics les oblige à diversifier leurs ressources : recherche de financements privés, participations à des appels à projets et appels d’offres, développement d’activités marchandes, appel à l’épargne solidaire... Ces nouvelles formes de financements viennent bousculer les organisations et leur modèle économique. De plus, elles mettent les associations en situation de concurrence entre elles. De nouveaux clivages entre celles qui proposent des activités marchandes et les autres semblent émerger. La question sous-jacente est la suivante : comment faire évoluer les modèles économiques tout en garantissant l’accès de tous aux services d’intérêt général ? Autrement dit : comment concilier viabilité économique et utilité sociale ?

Cette transformation est complexe et demande à être analysée en profondeur pour sécuriser la primauté du projet associatif sur la nécessité de garantir sa viabilité économique. L’équilibre à trouver n’est pas simple et nécessite souvent un accompagnement de qualité.

D’autre part, sur certains secteurs, comme le tourisme social ou le service à la personne par exemple, la concurrence avec les autres acteurs économiques peut être forte ; alors que parallèlement, on voit poindre l’émergence d’un « nouveau dialogue » avec les entreprises. La coopération entre associations et entreprises est en effet un enjeu structurant pour le développement du secteur associatif et plus largement pour la co-construction du bien commun. Cette évolution récente fait encore débat de part et d’autre, notamment autour de la contribution de chacun à l’Intérêt général.

Par ailleurs, si la diversité des modèles économiques du secteur associatif est grande, une constante est observée partout : l’inscription dans la durée est mise en danger du fait de la fréquente insuffisance des fonds propres. Le risque que cela se traduise par des inégalités sociales et territoriales croissantes, la disparition de certaines associations, et des besoins mal ou pas couverts, est fort. Il constitue un immense défi à relever pour le monde associatif et pour la société tout entière. Il n’est donc pas surprenant que l’accompagnement sur les questions économiques soit particulièrement plébiscité selon l’étude CSA Avise CPCA.

I.II Une politique d'emplois de qualité en questionnement

Il convient de rappeler qu'au côté du bénévolat, l'emploi associatif joue un rôle majeur. Sur les deux millions d'ETP (Equivalent Temps Plein), environ la moitié provient des 16 millions de bénévoles et l'autre moitié de salariés.

En termes d'emploi associatif, selon l'Atlas du CNCRESS, « avec 85 % du nombre d'organisations employeuses et 80 % du volume d'emploi, les associations sont le poids lourd de l'économie sociale et solidaire ». Les associations employeuses totalisent 1,9 millions de salariés, ou près d'1,6 million d'équivalents temps plein.

Au-delà de la question de temps-partiels et des CDD non choisis (18 % de CDD et 75 % de CDD courts dans les associations), l'emploi associatif est marqué par un taux de 69 % de femmes et un vieillissement : près de 25 % des salariés ont plus de 50 ans, plus de 17 % ont plus de 60 ans. Les départs à la retraite dans un avenir proche, l'attractivité et la formation dans le secteur sont donc pour les associations des questions essentielles. Des estimations chiffrent à près de 450 000 le nombre d'emplois à renouveler dans les 10 prochaines années.

Un point structurant : le niveau des rémunérations est souvent insuffisant (en moyenne 22 % en dessous de l'emploi dans les entreprises classiques), en particulier au regard des enjeux sociétaux et aux innovations portées par le secteur. Dans un contexte d'exigence accrue des compétences nécessaires, cette situation devient un handicap non négligeable.

Ainsi, selon l'étude CSA Avise CPCA, 60 % des associations ressentent le besoin d'être accompagnées dans la consolidation et la pérennisation de leurs emplois et autant souhaitent bénéficier d'un appui au recrutement de leurs bénévoles.

I.III La gouvernance, un enjeu majeur de l'évolution associative

En matière de gouvernance, les modalités de démocratie interne sont très variables d'une structure à l'autre, faute de mise en débat, voire de codécision sur les modalités de cette gouvernance. On observe actuellement un manque de parité et de diversité sociale et culturelle au sein des organisations. Ce manque de diversité se traduit par d'autres symptômes : manque de renouvellement des dirigeants, décalage avec les attentes des jeunes et, dans certains cas, des modalités insuffisantes d'implication des bénéficiaires dans la gouvernance des associations. Le risque de clivages au sein des organisations, voire de discriminations est réel.

De plus, la technicité et la complexité croissantes des sujets traités, rendent plus difficile l'engagement des responsables bénévoles et entraînent des métamorphoses du dialogue entre salariés et bénévoles. Là encore, la complexité des situations exige bien souvent qu'un accompagnement vienne éclairer les dirigeants associatifs sur les solutions qu'ils ont à leur disposition pour faire évoluer la gouvernance conformément aux enjeux du projet associatif qu'ils défendent.

I.IV Une responsabilité partagée avec le territoire

Les associations ont une lourde responsabilité pour s'adapter à ces évolutions : réflexions sur la gouvernance, sur la qualité de l'emploi ou encore sur la nécessité de se regrouper pour peser dans le débat public. Pourtant, en raison des enjeux qu'elles portent, et des solutions qu'elles apportent aux défis de Société auxquels nous sommes tous confrontés, les associations ne peuvent pas porter seules la responsabilité de la mutation à laquelle elles sont confrontées.

Solidement ancrées sur un territoire, par leurs activités et l'emploi qu'elles génèrent, les associations deviennent souvent des acteurs économiques majeurs au niveau local. Elles apportent des réponses innovantes à une demande sociale de plus en plus individualisée (personnes âgées, enfants, ...). Leur présence et leur action peuvent compenser les inégalités territoriales, qu'il s'agisse de déserts ruraux ou de ghettos urbains. En raison de leurs activités difficilement délocalisables, les associations contribuent incontestablement au développement durable des territoires. Leurs activités répondent à des besoins sociaux et sont porteuses d'emploi, ce qui en fait des actrices incontournables de la cohésion sociale, territoriale et économique.

Pour cette raison, les collectivités locales ont intérêt à en faire de véritables partenaires. De fait, les collectivités sont devenues depuis la décentralisation le principal interlocuteur des associations. De plus, au-delà des pouvoirs publics, une ouverture aux autres acteurs du territoire est notable, notamment avec les PME avec lesquelles les associations partagent les mêmes défis territoriaux. Les différentes études³ de l'Observatoire national des partenariats associations – entreprises montrent en effet un développement significatif des relations entre les associations et les entreprises afin de contribuer respectivement aux enjeux du territoire.

Agissant comme des capteurs de signaux faibles, les associations ont un lien intime avec les territoires : *« l'économie sociale (...) se nourrit de son territoire. Elle naît dans un territoire, elle naît pour répondre à un certain nombre de besoins du territoire ou alors, elle est constituée d'un certain nombre d'acteurs du territoire lui-même (...) d'autant plus que, là aussi, non seulement on peut dire que pour le territoire c'est fondamental, mais aussi ce sont des valeurs que prône l'économie sociale. C'est ce respect, à la fois du territoire et des hommes qui sont dessus, qui font partie de valeurs fondamentales pour la cohésion même du territoire. Ce n'est pas seulement une activité économique qui serait pérenne sur le territoire, mais c'est une activité économique dont les fondements, la valeur même est celle du respect de l'homme et des hommes sur le territoire »*².

³ 46% des associations ont déjà construit un partenariat avec une entreprise – Etude ARPEA Association, 2010, CPCA-AVISE Le RAMEAU. De même, 20% des PME, 36% des PME, 46% des ETI et 60 des grandes entreprises sont en partenariat avec des associations – Etudes ARPEA Entreprises & Territoires, 2011, MEDEF-CJD Le RAMEAU.

² Jacqueline Mengin, « les plus-values de l'économie sociale » in la tribune fonda, n°154, mai 2002

Ainsi, en synthèse, ce n'est pas seule que l'association doit affronter ses défis. La question de l'accompagnement est une responsabilité collective. Elle implique prioritairement le secteur qui se doit d'être autonome dans ses propres choix, mais elle invite aussi les pouvoirs publics et les partenaires privés à s'interroger sur les solutions pour consolider les acteurs d'intérêt général, essentiels à la cohésion sociale et au développement socio-économique des territoires. Donner les moyens au secteur associatif de se faire accompagner professionnellement est un axe d'implication important tant pour les partenaires publics que privés. L'accompagnement est en effet un moyen efficace de consolidation à un double niveau.

Le premier niveau concerne territoires et bénéficiaires :

- **faciliter la réponse à une demande sociale croissante avec des moyens constants, voire diminués,**
- **contribuer au développement économique et social durable, territorialement et nationalement,**
- **maintenir une très grande diversité des associations, gage de créativité sociale,**
- **reconnaitre le rôle et du poids des associations dans l'espace public,**
- **assurer l'autonomie associative, pouvoir d'agir des individus et des collectifs, contribution au débat démocratique,**
- **répondre à de nouvelles formes de demande sociale et d'engagement citoyen, la capacité à innover, à réinterroger et renouveler le projet.**

Le deuxième niveau concerne les associations elles-mêmes :

- **accroître la performance des associations (efficacité et efficience),**
- **favoriser la création, la consolidation d'emplois, ainsi qu'améliorer la qualité des emplois d'un secteur qui représente 10 % de l'emploi privé en France,**
- **consolider le modèle économique de l'association et améliorer ses indicateurs financiers,**
- **contribuer à l'amélioration de la gouvernance de l'association**
- **renforcer la capacité à s'ancrer dans un territoire et nouer des relations équilibrées avec ses acteurs, qu'il s'agisse d'autres structures de l'ESS, des pouvoirs publics, ou des entreprises.**

II. Une offre d'accompagnement multiple mais dispersée

Abondance ou insuffisance d'accompagnement ? Certains acteurs évoquent la saturation de l'offre et des problèmes de gestion du flux des demandes. Pourtant, beaucoup d'associations locales méconnaissent les dispositifs d'accompagnement. Les différentes pratiques manquent de lisibilité.

Différents travaux d'études, dont notamment une étude menée par la CPCA associée à la Fonda et les travaux de recherche³ du RAMEAU, distinguent quatre grandes logiques d'accompagnement :

II.1 Des dispositifs d'accompagnement impulsés par les pouvoirs publics

Les appuis apportés par la puissance publique :

- Dispositifs d'Etat : le **Gip-Rig** (groupement d'intérêt public Réseau-information-gestion). Aujourd'hui subsistent des **points d'appui**, lieux de ressources de proximité dispensant des conseils techniques aux petites associations.
- Dispositifs **Ddva-Maia** : créés par circulaire en 1995, les délégués départementaux (Ddva) ont été chargés d'une mission d'accueil et d'information (Maia) pour répondre aux besoins en information et conseil aux associations.

Les réseaux d'information labélisés :

- Les **Crib** (centre de ressources et d'information pour les bénévoles) : d'abord créés à l'intention des associations sportives, ils ont vu leurs missions s'élargir. Ils ont pour tâche de soulager les associations des tâches administratives. Structures labellisées, elles dispensent de l'information, du conseil, de la formation et orientent vers les ressources adaptées.
- Les **Maisons des associations** : souvent relais de dispositifs publics, appuient le développement des associations locales dans tous ses aspects et notamment par l'accueil, la formation, le soutien logistique, des rencontres, des échanges entre associations.

Les acteurs d'accompagnement dans le cadre de politiques publiques :

- Le Dispositif **DLA-C2RA-CNAR** : le dispositif local d'accompagnement créé en 2002 est un réseau national d'accompagnement de proximité des structures porteuses d'activités ou service d'utilité sociale et créatrices d'emploi. L'accompagnement consiste en un accueil, un diagnostic de la situation et un plan d'accompagnement composé de prestations individuelles ou collectives pour les associations. L'Avise, qui anime le dispositif au plan national, porte par ailleurs l'expérimentation du dispositif d'accompagnement à la stratégie et à l'innovation (DASI), conçu et modélisé par Le RAMEAU.
- Les fonds territoriaux **France Active** apportent à la fois des solutions de financement et un accompagnement sur les questions économiques et financières.

³ Le RAMEAU a mené une analyse approfondie de l'offre de conseil en stratégie en partenariat avec le Syntec Conseil en Management ainsi qu'une étude sur l'offre pour les petites et moyennes associations en partenariat avec la Fondation RATP

Par ailleurs, Préfectures, Conseils régionaux ou généraux, communes mettent à disposition des centres de ressources, animent des guichets d'accueil, d'aide à la rédaction de dossiers de subvention, de formation de bénévoles...

II.II L'offre du mouvement associatif

Les regroupements associatifs concernent environ la moitié des associations. L'accompagnement s'inscrit dans leurs missions. Leur offre consiste notamment en un accompagnement collectif des associations de leur groupement : diffusion d'information, production d'outils (guides pratiques, chartes de qualité outils de gestion), publications.

Depuis le début des années 2000, d'autres initiatives associatives sont apparues. Il s'agit d'associations dont la vocation est d'apporter un soutien structurel au développement du secteur associatif dans différents domaines : Adema (formation aux spécificités du management associatif), Comité de la charte (transparence financière des associations qui font appel à la générosité publique), Le RAMEAU (accompagnement stratégique, à l'innovation et aux partenariats avec les entreprises), Passerelles & Compétences (conception et développement du bénévolat de compétences), France Bénévolat (promotion du bénévolat en France), IDEAS (transparence financière auprès des grands donateurs), Pro bono lab (missions de conseil pro bono).

II.III L'offre des entreprises privées

L'offre d'accompagnement par des entreprises provient en premier lieu des professionnels, cabinets de conseil et agences. Peu solvabilisée, l'offre privée reste néanmoins rare. Les métiers de l'accompagnement ont développé d'autres formes d'engagement, notamment le mécénat de compétences. Consciente des besoins et des limites des réponses actuelles, la fédération professionnelle des cabinets de conseil en stratégie et management, le Syntec Conseil en management, mène depuis quatre ans une réflexion sur la promotion et la structuration des solutions d'accompagnement du secteur associatif.

Dans la même logique, concernant les métiers du droit, le barreau de Paris a constitué un fonds de dotation pour financer des missions pro bono auprès des associations.

En dehors des professionnels de l'accompagnement, de plus en plus d'entreprises mettent à disposition des associations leurs salariés qui souhaitent s'impliquer pour une cause d'intérêt général. Que ce soit sous forme de bénévolat de compétences (en dehors du temps de travail) ou du mécénat de compétences (sur temps de travail, défiscalisable depuis 2003), ces formules se développent progressivement.

Les expériences réussies de mécénat de compétences (SFR, Schneider Electric, GDF-Suez ...), et une demande des collaborateurs ont enclenché une certaine structuration du mécénat de compétences. Cependant, en raison de la complexité à mettre en œuvre ces programmes et de la multiplicité des services impactés, les initiatives demeurent encore relativement limitées en nombre. Elles relèvent souvent plus d'une mobilisation d'énergie (journée de mobilisation, action collective...) que d'une réelle mise à disposition des savoir-faire de l'entreprise.

La complémentarité entre les expériences humaines au sein des entreprises et des associations fait de ce mode d'implication un véritable enrichissement mutuel. Il conviendrait de démultiplier davantage les actions communes afin de mieux répondre à l'ampleur des besoins du secteur associatif.

II.IV L'offre du monde académique

Plus récemment encore, le monde académique a lui aussi commencé à mettre ses compétences au service du secteur associatif. A l'image de BPTA (Essec), d'Alter'action Eco (HEC, binôme / étudiants qui accompagnent des associations), des Juniors entreprises de sciences po (un fond de dotation pour financer des missions pro bono), les acteurs académiques portent et animent également des dispositifs d'accompagnement.

Tous ces dispositifs méritent d'être examinés de plus près car ils contribuent tous efficacement à la dynamique d'accompagnement associatif.

L'offre est large mais manque encore de coordination. Cette dispersion complexifie sa visibilité et freine son accès. Ainsi les associations, et notamment les plus petites d'entre elles, n'ont qu'une connaissance parcellaire de l'offre d'accompagnement dont elles pourraient bénéficier. Elles ignorent souvent les ressources offertes, leurs spécificités et leurs possibles complémentarités.

De plus, en dépit d'expérimentations comme DASI⁴, les questions stratégiques sont insuffisamment accompagnées. Face aux enjeux, il est urgent de mieux répondre à l'ampleur des besoins du secteur en matière d'accompagnement.

⁴ Le Dispositif d'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation (DASI) est expérimenté par l'AVISE. Il a été conçu, modélisé et testé par Le RAMEAU au travers d'un programme de recherche quinquennal de 2006 à 2011.

III. Des besoins d'accompagnement de natures diverses

Les besoins peuvent être différents selon la phase de vie (création, développement, ...) et les caractéristiques de l'association (taille, secteur, employeuse ou non, périmètre géographique, typologie de missions). A titre d'exemple, elles n'ont pas les mêmes demandes selon qu'elles ont ou non de nombreux bénévoles, qu'elles vendent ou non des prestations... Notons par ailleurs que l'accompagnement des réseaux et des têtes de réseaux constitue une catégorie spécifique dont la complexité demande une certaine spécialisation.

En tout état de cause, il est nécessaire de clarifier la segmentation de l'offre pour répondre avec précision et de manière adaptée aux besoins des associations. Les acteurs de l'accompagnement sont souvent amenés à diversifier leur offre. Il est fondamental de mener un travail de clarification des pratiques et des logiques de l'offre existante. En effet, aucun dispositif n'est structuré pour répondre à tous les besoins, et les accompagnateurs ne sont donc pas les mêmes selon les demandes.

Les besoins peuvent être segmentés en 3 catégories :

- **Accompagnements stratégiques** : ils exigent de prendre en compte les diverses composantes de l'association dans le cadre de son projet associatif (vocation, missions, stratégie de croissance, gouvernance, modèle économique, évaluation de l'utilité sociale...)
- **Accompagnements opérationnels** : ils touchent au métier de l'association, et à son organisation, notamment ses fonctions transversales.
- **Accompagnements ponctuels** : besoins d'information et de conseil de premier niveau, qui peuvent selon l'approfondissement nécessaire orienter vers l'offre la plus adaptée à la situation de l'association.

III.I Les accompagnements stratégiques

L'évolution rapide du contexte dans lequel sont amenées à œuvrer les associations leur impose de réfléchir à leur devenir en termes stratégiques. Elles ne peuvent plus se contenter de projets à conduire dans une certaine improvisation, en réaction aux évolutions de leur environnement.

Bâtir des stratégies pour consolider et pérenniser leur projet implique de la part des associations de réduire les incertitudes quant à l'avenir. En d'autres termes, il leur faut se projeter pour s'assurer que le projet soit bien en adéquation avec les besoins du territoire et de leurs bénéficiaires, ainsi que pour pouvoir innover et se développer. Cette étape est la première et la plus structurante de l'accompagnement stratégique. Découle ensuite la définition des moyens à mettre en œuvre, l'alignement stratégique.

Ainsi les difficultés accrues en termes de financement obligent à repenser leur modèle économique (financements publics, financements privés, ressources propres, épargne solidaire, générosité du public).

De même, les associations doivent s'interroger sur la possibilité de mutualisations qui peuvent se présenter dans leur entourage ou au-delà : alliances, partenariats, regroupements, fusions...

Penser son modèle économique, faire évoluer l'organisation exige une gouvernance appropriée. On ne peut manager une association militante ou de service comme une entreprise. La coopération dans la même association d'acteurs de statuts très divers (salariés, bénévoles, volontaires, stagiaires, emplois aidés) exige une définition des rôles et des charges de chacun les uns par rapport aux autres. Ceci exige une transparence dans les prises de décisions respectant le caractère démocratique de l'association, et la clarté dans les responsabilités confiées aux uns et aux autres.

L'accompagnement doit permettre à l'association de revisiter le projet associatif, de rechercher le modèle économique le mieux adapté à son objet, de faire évoluer en fonction de sa stratégie de développement son type de fonctionnement, voire son mode de gouvernance. Pour définir sa stratégie, l'association doit à la fois bien comprendre ses atouts et ses contraintes mais aussi son environnement (les opportunités et les menaces de son secteur). Ainsi, il ne peut y avoir de modèle « type ». L'accompagnement doit aussi aider à une réflexion sur les besoins de formation, de montée en compétences, et sur les mutualisations possibles. Et finalement amener les associations au souci d'évaluer ce qu'elles font, tant en termes de résultats que de moyens engagés.

Zoom sur l'accompagnement à l'innovation

Les associations ont une capacité d'innovation sociale pour répondre aux nouveaux défis que pose l'évolution de notre société ; de nombreuses innovations existent mais elles restent peu connues et très isolées. Pour engendrer de réelle dynamique, il convient de les faire connaître et de permettre un certain essaimage. A ce titre, l'introduction de clauses sociales et environnementales dans les marchés publics peut être une solution pour les collectivités et pour les associations de favoriser l'innovation.

« L'innovation sociale permet de fournir des réponses à de nouveaux besoins pas ou peu satisfaits par le marché ou le secteur public, tels que les problèmes de l'emploi, du changement climatique, de l'énergie, de la santé, du vieillissement de la population. Ainsi, l'innovation sociale doit être stimulée afin de contribuer à créer des territoires dynamiques, entreprenants et innovants et de réaliser les objectifs d'une croissance inclusive, intelligente et durable. »⁵

Les besoins d'accompagnement portent sur les procédures de diagnostic des attentes sur les territoires, sur la connaissance des forces qui y sont à l'œuvre et l'animation de territoire. Afin de créer un maillage de réseaux, les interventions en matière d'accompagnement servent à rapprocher des acteurs sur les mêmes objets pour faire connaître les expériences locales et en tirer des enseignements partagés qui peuvent ainsi devenir communicables.

⁵ « Territoires et solidarités : un enjeu européen », monographie réalisée par CIDES et Pour la Solidarité

III.II Les accompagnements opérationnels

L'accompagnement opérationnel peut porter sur deux dimensions : le pilotage et la gestion de l'organisation et/ou les métiers de l'association.

Les fonctions transversales de l'association concernent :

- La gestion des ressources humaines (bénévoles, volontaires, et salariés),
- La gestion financière et comptable,
- Les aspects juridiques et fiscaux,
- La communication,
- Les systèmes d'information et les nouvelles technologies,
- ...

Ces accompagnements peuvent être mutualisés car, bien que devant s'adapter aux spécificités de chacune des structures, ils présentent des caractéristiques communes à l'ensemble du secteur associatif.

Concernant les métiers, l'accompagnement portera spécifiquement sur le « cœur de métier » de l'association. A titre d'exemple : l'écoute pour une association d'aide aux victimes, les questions immobilières pour une association de logement, la tarification dans le champ du sanitaire et social... Ces accompagnements exigent une parfaite connaissance du secteur et du terrain. Ils sont généralement déployés par les fédérations qui peuvent mutualiser la veille et la capitalisation sur les pratiques du secteur.

III.III L'accompagnement de premier niveau

L'accompagnement de premier niveau permet de donner une réponse rapide et personnalisée aux questions des associations, et éventuellement de les orienter vers un accompagnement plus approfondi. Il est aujourd'hui assuré par une multiplicité d'acteurs (fédérations, CRIB, Maison des associations, banques...). Pourtant, cette offre est peu structurée en tant que telle. Elle est mal identifiée, et ne couvre pas tout le territoire au travers d'un maillage homogène.

Une information personnalisée répond souvent à 80 % à des demandes ponctuelles, et permet de satisfaire la plupart des besoins. Mieux structurer ce type de réponse permettrait de « désengorger » les dispositifs d'accompagnement et de mieux orienter les associations aux demandes plus complexes.

Le groupe de travail considère qu'une réflexion sur ce thème devrait être engagée. Elle permettrait de donner une meilleure visibilité sur la richesse de l'offre d'accompagnement et d'orienter plus efficacement les associations vers les dispositifs les plus adaptés pour elles. Un accompagnement de premier niveau implique une meilleure synergie entre les dispositifs d'accompagnement et une mutualisation de certaines informations.

Deux pistes émergent des premières réflexions :

- Les technologies de l'information et de la communication permettent aujourd'hui d'envisager des plateformes d'information mutualisée. Un dispositif de type « SVP » serait particulièrement adapté pour répondre aux questions de premiers niveaux. Par internet et/ou contact téléphonique, les associations pourraient bénéficier d'expertises partagées. Passerelles & Compétences teste actuellement un tel dispositif fondé sur le bénévolat de compétences.
- Il serait envisageable de former et de spécialiser des bénévoles sur un accompagnement des associations. Que ce soit par un système de « coaching »⁶ régulier ou au travers de réponses ponctuelles, les nouvelles formes d'implications au service des associations pourraient permettre de ne pas être seulement en « réactif » vis-à-vis des associations, mais aussi d'aller au devant d'elles pour les informer des espaces d'accompagnement et d'information. Les forces vives telles que les volontaires pourraient être formées à ce type de mission.

Ainsi les besoins sont de natures très différentes. Ils confirment à la fois la nécessité d'avoir des dispositifs complémentaires adaptés aux différents accompagnements, mais aussi l'urgence d'instaurer une plus grande synergie entre les différentes formes d'accompagnement.

Pour mieux répondre aux associations, l'articulation entre les différentes offres et les différents besoins est la clé de voûte d'un panorama complet et efficace de l'accompagnement associatif. Il est donc essentiel que les acteurs soient non seulement clairs sur la valeur ajoutée de leur propre offre, mais aussi sur leur complémentarité avec les autres dispositifs. Ils se doivent aussi d'être en capacité d'orienter les associations vers la solution la plus adaptée à leur situation.

⁶ La Fondation RATP expérimente actuellement une nouvelle forme de bénévolat spécialisé sur l'accompagnement des TPA.

IV. Propositions pour renforcer l'accompagnement associatif

Au préalable de toute nouvelle action en matière d'accompagnement, il est indispensable d'inventorier l'ensemble des acteurs en présence et de clarifier leur positionnement en matière d'offre et de déclinaison territoriale.

Concrètement, le Groupe des 10⁷ propose de concevoir une matrice offre / besoin simple. Sans doute jugée simplificatrice par certains en raison de la complexité du sujet, elle permettra néanmoins de partager une vision globale de l'accompagnement des associations en France. Il ne s'agit pas en effet de concevoir un référentiel exhaustif mais plutôt de proposer une grille de lecture permettant à chacun de comprendre facilement les différences structurelles qui peuvent exister en matière d'accompagnement. Ce métier n'étant pas réglementé, il recouvre en effet des réalités différentes. Poser un cadre de référence est déjà une manière de pouvoir engager un dialogue constructif. Cette matrice offre/besoin serait testée sur un territoire et ensuite proposée aux acteurs des territoires qui souhaiteront s'en saisir.

Ce préalable étant établi, 3 axes de travail doivent être explorés de manière approfondie :

- **Assurer une meilleure articulation entre les dispositifs d'accompagnement,**
- **Travailler sur le modèle économique des acteurs d'accompagnement,**
- **Favoriser la montée en compétences des accompagnateurs.**

IV.I Articulation des dispositifs d'accompagnement

Au-delà d'une meilleure visibilité sur les dispositifs existants, il convient de travailler sur l'articulation des différentes solutions.

Pour cela, le Groupe des 10 propose 3 pistes pour inciter les acteurs à travailler ensemble :

- Encourager les collaborations entre acteurs de l'accompagnement (mutualisation des diagnostics, co-réalisation d'accompagnement, partage sur les méthodologies pour harmoniser les pratiques tout en respectant les approches de chacun, échanges de meilleures pratiques entre accompagnateurs...),
- Valoriser les partenariats innovants pour expérimenter de nouvelles démarches,
- Encourager la diversité des types d'accompagnateurs, notamment mais pas exclusivement en provenance du secteur associatif, et soutenir l'innovation en matière d'accompagnement afin de prendre en compte les évolutions structurelles des besoins d'accompagnement des associations.

De plus, il convient de favoriser les logiques de chainage pour "intégrer" les solutions d'accompagnement dans des parcours impliquant différents acteurs de l'accompagnement.

⁷ Le Groupe des 10 réunit la Fonda, Le RAMEAU, l'Avisé, France Bénévolat, Passerelles et Compétences, le Comité de la Charte, l'ADEMA, France Active, France Générosité et le RNMA.

IV.II Modèle économique de l'accompagnement

Dans la plupart des cas, les associations n'ont pas les moyens de financer leur accompagnement. La question de la solvabilisation des coûts d'accompagnement est donc une question structurante.

Le Groupe des 10 propose donc de travailler très attentivement sur le modèle économique des différents dispositifs d'accompagnement, et sur la question de leur reconnaissance fiscale :

- Analyser les modèles économiques existants, initier un dispositif de veille permanente sur le sujet, et réaliser une étude comparative avec les dispositifs mis en place dans d'autres pays
- Imaginer la diversification des modèles économiques, y compris la contribution au financement par le bénéficiaire de l'accompagnement, et encourager l'investissement privé en complément des financements publics,
- Etudier en profondeur la question du statut fiscal de l'accompagnement associatif.

IV.III Développement des compétences des acteurs de l'accompagnement

Au-delà des questions de financement, il est indispensable de favoriser la montée en puissance des structures d'accompagnement. En particulier, 2 axes d'investigation sont nécessaires :

- Sécuriser la qualité des interventions par une politique ambitieuse de formation et de partage d'expérience autour de référentiels métiers,
- Développer la capacité de « production » de l'accompagnement qui reste largement insuffisante au regard des besoins.

Ainsi, en matière de qualité des accompagnements, le Groupe des 10 propose :

- Mener une réflexion sur l'évaluation de l'accompagnement en fonction des types d'accompagnement (stratégique, opérationnel, premier niveau) et co-construire un modèle d'évaluation (comportant au moins quelques critères communs),
- Favoriser le développement de référentiels qualité (une charte d'engagement pourrait être rédigée à l'image de celle des métiers du conseil pour garantir le respect des règles de la profession), ainsi que de systèmes de capitalisation, et animer le partage de pratiques
- Assurer le développement de la formation des accompagnateurs en sécurisant ainsi la qualité et le parcours professionnel des accompagnants.

En matière de développement de la capacité de « production » d'accompagnement :

- Réduire les barrières à l'entrée pour favoriser l'innovation et lutter contre l'opacité des dispositifs,
- Mieux reconnaître le statut d'accompagnateur, et sa fonction au service de l'Intérêt général
- Développer les échanges entre le secteur associatif et les acteurs de la profession du conseil et de l'accompagnement.

En conclusion

Dans un contexte de plus en plus exigeant, les associations doivent non seulement s'adapter, résister à la concurrence mais aussi conserver leurs spécificités tout en innovant. Les défis que leur posent les mutations de leur environnement nécessitent d'être prises en compte dans la définition de politiques publiques d'accompagnement : la montée des inégalités, le vieillissement de la population, la persistance des phénomènes d'exclusion, les urgences écologiques, les enjeux éducatifs... La demande sociale à l'égard des associations se fait de plus en plus forte et de plus en plus individualisée. Pour y répondre elles sont notamment amenées à créer et développer des services d'Intérêt général. Elles créent ainsi de nombreux emplois qu'elles ont du mal à professionnaliser et rémunérer à leur juste valeur.

Au moment où les pouvoirs publics et les acteurs du territoire se tournent de plus en plus vers elles, la raréfaction des soutiens financiers publics, les difficultés que posent la diversification des ressources et l'ouverture au dialogue avec les entreprises laissent les associations dans un certain désarroi. Alors que de nombreuses associations sont menacées de disparition, le développement du secteur associatif reste néanmoins structurant pour la gestion de l'intérêt général. Les questions stratégiques ne sont pas suffisamment traitées. Il y a urgence à remédier à cette situation. Les associations face à leurs défis ont donc un besoin urgent d'accompagnement.

Non seulement, elles ne pourront trouver les réponses seules ; mais elles ont besoin d'un signal fort de la reconnaissance et de la valorisation de la plus-value sociale, économique et démocratique qu'elles apportent à la cohésion ou au développement durable des territoires. Ce signal exige au préalable d'organiser les conditions d'un dialogue respectueux et confiant entre la puissance publique, les acteurs de l'accompagnement et leurs bénéficiaires, en vue de redéfinir les cadres d'une politique ambitieuse en faveur de l'accompagnement. Une évaluation objective de l'ensemble des dispositifs afin de rationaliser l'offre pourrait en cela être pertinente.

Inversement, aux associations de mesurer et démontrer leur utilité sociale ; il s'agit de s'engager dans des démarches de progrès et de rendre visible et lisible la plus-value sociale apportée par les associations. Cette démarche de progrès peut s'accompagner de la diffusion des bonnes pratiques et des innovations d'un secteur à l'autre.

En filigrane, on voit rapidement transparaître dans ce dialogue une question structurante : l'accompagnement des associations relèvera-t-il de mesures de soutien à la vie associative, de soutien à l'emploi, de politique sociale, ou de soutien à l'innovation sociale sur les territoires ?

Quelle que soit la réponse, il est urgent de renforcer l'accompagnement associatif. Pour préserver la richesse d'un secteur fondamental pour le bien commun, il est nécessaire de se donner les moyens de l'aider à faire face à ses défis. Gageons que l'accompagnement permettra d'autant mieux aux associations de contribuer à la construction d'un XXI^e siècle plus solidaire et durable !