

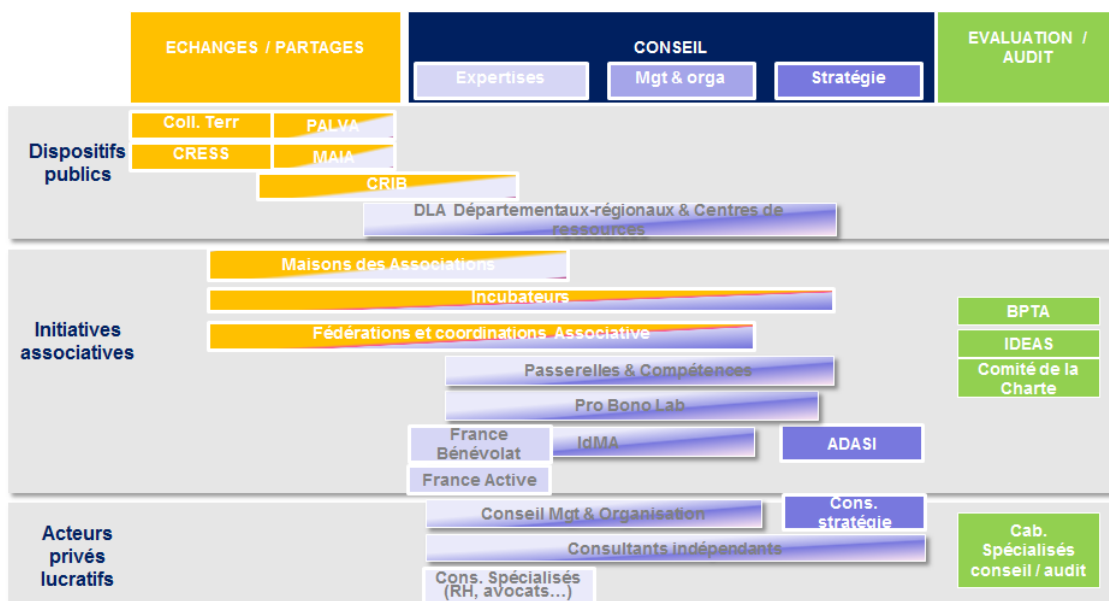
La fondation a identifié dans le cadre du parcours d'accompagnement (Fiche méthode – Parcours d'accompagnement) la solution d'accompagnement la plus adaptée après avoir préqualifié le ou les besoins de l'association ((Fiche outils – Grille de pré-qualification et d'orientation). Elle oriente l'association vers un ou des acteurs ciblés de l'accompagnement en fonction de ses capacités internes d'accompagnement et du choix effectué par l'association. Les acteurs peuvent être des collaborateurs de l'entreprise (de la fondation) ou des acteurs externes de l'accompagnement.

L'accompagnement des associations peut être porté par des dispositifs publics, des initiatives associatives et des acteurs privés lucratifs.

Le développement et l'animation de la vie associative sur les territoires, les informations et les évènements permettent d'aider les associations à trouver des leviers d'actions. Les **dispositifs publics** contribuent au développement et à l'animation de la vie associative sur les territoires, sont centres de ressources, et organisent les évènements. **Ils sont les acteurs clés des associations pour répondre à des besoins d'informations, de formation, d'échanges et de rencontres (outre l'apport direct financier).**

De nombreux acteurs ayant des compétences opérationnelles, facilement identifiables et actionnables, peuvent répondre aux **besoins opérationnels des associations**.

Peu d'acteurs du conseil en stratégie, spécialistes des structures d'intérêt général, existent. Par ailleurs, les **besoins en réflexion stratégique** sont plus complexes à identifier car rarement exprimés ou peu exprimés.



Les dispositifs publics

- Les collectivités territoriales
- Les CRESS
- CRIB
- MAIA Missions d'accueil et d'information aux associations
- PALVA Points d'appui locaux à la vie associative
- DLA

- Les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales ont essentiellement un rôle d'appui direct auprès des associations. Il se manifeste notamment au travers des subventions. Suite à la Réforme des collectivités territoriales, les demandes sont à adresser en fonction des compétences dévolues aux différents échelons territoriaux.

Leur présence auprès des associations peut également s'exercer par la mise à disposition de locaux, l'orientation, ou comme relais de diffusion.

- Les CRESS

Les Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire ont pour vocation de représenter les acteurs de l'ESS (coopératives, mutuelles, associations, syndicats employeurs de l'ESS) et de promouvoir l'ESS.

A ce titre elles participent à des initiatives favorisant le développement de l'ESS.

Plus que des acteurs d'accompagnement, ce sont surtout des acteurs d'information pouvant orienter vers les dispositifs du territoire adaptés. Elles recensent également l'information territoriale concernant l'ESS (événements, chiffres clés, tendances...).

Les CRESS sont présentes au niveau régional.

- Les Centres de Ressources et d'Information des Bénévoles (CRIB)

Les CRIB ont pour vocation d'appuyer les dirigeants bénévoles dans la gestion courante de leurs associations. Initialement créés pour les associations sportives en 2003, les CRIB sont aujourd'hui ouverts à tous les domaines associatifs.

Ils s'adressent aux bénévoles pour les conseiller sur des questions concernant la vie quotidienne de l'association : administration, vie statutaire, gestion comptable, fiscalité, gestion des emplois. Des formations de base et continues sur ces sujets sont également proposées (allant de 3 heures en cours du soir à la journée).

Pour les porteurs de « projets innovants », les CRIB offrent un accompagnement individuel. Autrement le CRIB oriente l'association vers d'autres dispositifs du territoire.

Spécificité : gestion des tâches administratives

Cible : petites et moyennes associations, avec ou sans salariés. Particulièrement adapté aux associations sportives et aux dirigeants bénévoles

- Les Points d'appui locaux à la vie associative

Les Points d'appui locaux à la vie associative (PALVA) sont un outil de la politique du Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative. Ils sont portés par une diversité de structures locales.

L'offre d'accompagnement des PALVA présente des spécificités selon les territoires. Au-delà des spécificités thématiques, elles proposent :

- Un accompagnement individuel ou collectif aux associations pour les aider à gérer leur fonctionnement quotidien
 - o Les accompagnements collectifs sont réalisés par des consultants en 1 journée ou ½ journée. Exemples de problématiques abordées : le montage de projet, le financement d'une association, la fonction d'employeur, financement européen...
- Des réunions d'information thématiques selon les besoins
- Une mise en relation avec d'autres opérateurs du territoire (financiers, accompagnement, fédérations...)

Spécificités : accompagnement à l'organisation, gestion et administration

Cible : petites associations, associations de quartier

- Les Missions d'accueil et d'information aux associations (et DDVA)

Les Missions d'accueil et d'information aux associations (MAIA) sont un dispositif d'Etat mis en place en 2000. Elles sont pilotées et animées par le Délégué départemental à la vie associative (DDVA), et composées d'un collectif d'acteurs du territoire, généralement publics (points d'appui, DLA...). Elle est une coordination interministérielle afin de pouvoir répondre à un ensemble de questions des associations, afin de pallier la segmentation administrative.

Les MAIA recensent les lieux ressources pour les associations et les dispositifs administratifs du territoire. Elles ont pour objectif de simplifier les relations entre les associations et les administrations.

Elles apportent également un premier niveau d'accompagnement sur l'ensemble des problématiques rencontrées par une association. Leur réponse se fait généralement sous l'angle réglementaire.

Exemples de problématiques abordées : Comment créer son association ? Pour quel projet ? Quel fonctionnement interne, quelle organisation, quels statuts ? Les bénévoles : quels droits et quelles obligations ? adhérents et dirigeants ? Quelles obligations pour l'association employeur ? Quelles règles et quelles formalités pour les activités et les manifestations ? Quelles sources de financement pour l'association ? Quel budget, quelle comptabilité et quelle fiscalité ? Quelles sont les responsabilités des dirigeants ?

Spécificité : les MAIA ont une fonction proche de celles des PALVA et des maisons des associations. Créées antérieurement aux PALVA, ceux-ci tendent à se substituer au premier dispositif. L'orientation vers l'un ou l'autre dépend de la spécificité territoriale.

Cible : idem que les PALVA.

- Les DLA

Les Dispositifs Locaux d'Accompagnement ont pour mission de consolider les associations et de pérenniser les emplois.

Leur offre d'accompagnement couvre un large panel : appui à la définition du projet associatif, consolidation économique, gestion des ressources humaines, stratégie de communication, mutualisation d'emplois, diversification des sources de financements (partenariats, mécénat...), structuration d'un secteur

Le DLA assure :

- La réalisation d'un diagnostic global de l'association
- L'élaboration d'un plan d'accompagnement
- La recherche d'un prestataire pour réaliser l'accompagnement
- Le suivi de l'accompagnement et post-accompagnement

L'accompagnement peut être individuel ou collectif. A l'issue du diagnostic, l'accompagnement est réalisé par des consultants professionnels, prestataires des DLA.

Exemples de missions d'accompagnement : appui au mécénat pour des associations sportives, mise en place d'une convention collective dans les crèches associatives, élaboration d'une stratégie de communication pour un réseau d'associations culturelles.

104 DLA sont actuellement présents dans l'ensemble des départements. Ils sont portés par différentes structures (Fonds Territorial France Active, Comité de Bassin d'Emploi, Boutiques de gestion, association locale...).

Au niveau régional, le dispositif est coordonné par le C2RA (Centre régional de ressources et d'appui).

Au niveau national, c'est l'Avise (l'Agence pour la valorisation des initiatives socio-économiques) qui le porte.

Spécificité : l'accompagnement porte sur l'ensemble des problématiques de l'association. Il est particulièrement adapté lorsque l'association est confrontée à un moment critique ou dans une phase de développement pour résoudre des problèmes de fond.

Du fait de son ampleur, la démarche d'accompagnement du DLA requiert de la part de l'association une plus grande implication et une plus grande disponibilité que pour celle des acteurs d'appui.

Cible : petites et moyennes associations employeuses. Les coopératives et SIAE (structures d'insertion par l'activité économique) sont également éligibles au DLA.

Les initiatives associatives

- [Maisons des associations](#)
- [Incubateurs](#)
- [Fédérations et coordinations associatives](#)
- [Pro Bono Lab](#)
- [IdMA](#)
- [ADASI](#)

- [Passerelles et Compétences](#)
- [France Bénévolat](#)

- [Les Maisons des Associations](#)

Les Maisons des associations sont des lieux de ressources, d'information, de conseil et de formation concernant les problématiques de gestion courante des associations. Leur offre présente certaines spécificités selon les territoires mais globalement les associations peuvent y trouver :

- Un appui aux démarches liées à la vie quotidienne de la structure
- Une expertise juridique et comptable
- Des formations à la gestion associative
- Des rencontres avec les associations locales

Une quarantaine de structures sont réparties sur le territoire. Elles sont de statut associatif ou municipal.

Cible : toutes associations. Aide spécifique pour les petites associations employeuses (1 à 2 salariés)

- [Incubateurs](#)

Les incubateurs s'adressent à des projets en création ou en implantation sur un territoire. Les apports ou offres de service de l'incubateur dépendent éminemment de l'offre développée par l'association.

- [Fédérations et coordinations associatives](#)

Les fédérations et coordinations associatives regroupent des associations qui ont toutes un objet proche ou qui oeuvrent dans un même sens ou qui ont des intérêts convergents.

Elles peuvent proposer aux associations u

- [Passerelles et Compétences](#)

Passerelles et Compétences (P&C) est une association créée en 2002, dont l'objet est de mettre en relation des associations de solidarité et des compétences professionnelles. Cette mise en relation s'effectue dans le cadre de missions ponctuelles de bénévolat de compétences.

Ces missions couvrent plusieurs champs structurants pour l'association :

- Stratégie, direction et organisation
- Ressources humaines (ex : aide au recrutement, aide au management...)
- Communication, marketing, développement et graphisme (ex : plan de communication, réalisation de maquette...)
- Finances, droit et comptabilité (ex : aide à la stratégie de financement, aide au montage du rapport financier...)
- Informatique et internet (ex : conception d'un site internet...)

P&C se charge de trouver le professionnel adéquat en fonction du besoin de l'association. Après accord tripartite, la mission peut démarrer. P&C assure un suivi de l'accompagnement et réalise un bilan de fin de mission avec l'association et le bénévole. Ces recherches de professionnels sont assurées par des « passerelles », réparties sur le territoire. Ainsi, ces passerelles sont plus de 200 réparties sur 16 antennes régionales (Paris/IdF, Aix Marseille, Angers, La Rochelle, Lille, Lyon, Metz, Mulhouse, Nantes, Niort, Poitiers, Strasbourg, Bordeaux, Toulouse, Rennes).

L'ensemble du réseau dispose de 4500 bénévoles.

- [France Bénévolat](#)

France Bénévolat a pour vocation de développer l'engagement bénévole, par sa promotion et la mise en relation entre bénévoles et associations.

France Bénévolat aide les associations dans la recherche de bénévoles, dans la définition des profils requis et plus généralement, dans la gestion de leurs ressources humaines bénévoles (accueil, formation, encadrement, animation).

Les missions couvertes sont soit à destination de la structure associative soit de ses bénéficiaires. Concernant la structure, France Bénévolat recense des bénévoles pour tout type de missions en lien avec le fonctionnement de l'association : direction, cœur d'activité, chargé de partenariat...

France Bénévolat a créé un passeport bénévole afin de valoriser le travail des bénévoles effectué en associations.

Un site internet répertorie les annonces de postes des associations et les disponibilités des bénévoles. Une partie de ceux-ci provient des entreprises partenaires de France Bénévolat.

- [Pro Bono Lab](#)

Pro Bono Lab mobilise des équipes de volontaires pour conseiller gratuitement les petites et moyennes associations.

Ces projets appelés « Missions Probono » permettent aux associations d'utilité sociale d'accéder aux compétences dont elles ont besoin en marketing, communication, stratégie, finance, ressources humaines, web, droit, etc...

Depuis 2012, Pro Bono Lab a accompagné une centaine d'associations en mobilisant 1200 volontaires pour réaliser plus de 150 Missions Probono.

Trois formats sont proposés

- Diagnostic Probono : une rencontre durant laquelle Probono Lab étudie le projet associatif et identifie avec l'association les besoins en compétences.
- Marathon Probono : une mission d'une journée qui réunit une équipe de volontaires pour vous aider à trouver des solutions
- Conseil Probono : un accompagnement d'un à trois mois qui réunit une équipe de volontaires quelques heures par semaine pour répondre aux besoins de l'association

- [IdMA](#)

L'accompagnement proposé a pour but d'appuyer le management associatif et de consolider la structure. Il couvre l'ensemble des problématiques de l'association, en fonction des besoins identifiés : stratégie, organisation, fonctionnement, communication, ressources humaines, financement, partenariat...

L'accompagnement est réalisé par une équipe de 2 ou 3 consultants professionnels bénévoles. L'équipe établit un diagnostic général et hiérarchise ensuite les mesures à prendre. Il propose des recommandations et un plan de mise en œuvre. En revanche, il appartient à l'association de réaliser la mise en œuvre. IdMA peut éventuellement l'accompagner ou l'orienter vers les prestataires adéquats.

L'IdMA possède 3 implantations physiques et couvre 3 espaces géographiques : Paris et la région Ile-de-France, Lille et la région Nord, Nantes et la région Ouest.

Cible : les petites et moyennes associations d'intérêt général, employées ou non.

- [ADASI](#)

L'ADASI - Association de Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation des projets d'Intérêt Général, association à but non lucratif, cofondée par Le Mouvement Associatif, L'Avise, Le RAMEAU et SYNTEC Conseil en Management favorise la consolidation et le développement des projets d'intérêt général menés par des associations par la mise à disposition et le transfert de compétences en matière de réflexion stratégique.

Dans ce cadre, l'ADASI pilote une solution de conseil en stratégie adaptée aux spécificités des structures d'intérêt général, dont la pertinence a été testée auprès de plus de 150 associations (8 ans de travaux dans le cadre du laboratoire de recherche appliquée Le RAMEAU), pour les aider à conduire des projets de transformation importants (*exemples : positionnement du projet associatif, élaboration de l'ambition, évolution du modèle socio-économique, mise en place d'une stratégie de déploiement...*).

L'ADASI accompagne les dirigeants associatifs dans leurs décisions pour répondre à 3 questions clés :

- Quel projet associatif pour répondre à la transformation des besoins ?
- Quel modèle socio-économique compte tenu de la rareté des ressources ?

- Quel plan de transformation ou quelle conduite du changement ?

La méthode d'accompagnement se réalise en 2 temps :

- l'accompagnement socle, le diagnostic stratégique de développement permet d'aider la gouvernance à identifier ses questions stratégiques prioritaires, définir son ambition et qualifier le chemin et les besoins pour y parvenir
- l'alignement stratégique, pour instruire et /ou décliner les questions stratégiques identifiées

- France Active

France Active est un réseau de proximité qui porte une double mission :

- Aider les personnes en difficulté à créer leur entreprise
- Financer les entreprises solidaires du territoire (SIAE¹ et associations)

France Active existe depuis 20 ans. Il est soutenu par la Caisse des Dépôts, l'Etat, les collectivités territoriales, les banques et le Fonds Social Européen, mais aussi par l'épargne salariale solidaire et des actionnaires, des souscripteurs et des donateurs particuliers.

France Active propose :

- Une expertise financière pour valider la faisabilité économique du projet et diagnostiquer les besoins de financement
- Des solutions de financement
- Un suivi post-accompagnement et, le cas échéant, une orientation vers des acteurs d'accompagnement complémentaires

Le réseau est composé de 41 structures de proximité appelés fonds territoriaux. Il mobilise 550 salariés et 2200 bénévoles.

Spécificité

France Active assure également la mission du CNAR Financement, dispositif de mise à disposition d'outils techniques sur des questions financières.

Sur l'évaluation et l'audit

- BPTA
- IDEAS
- Comité de la Charte

- BPTA

L'association Bonnes Pratiques et Transparence Associatives (BPTA), créée en avril 2007, dans le cadre de la chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC a mis au point un dispositif d'évaluation des pratiques associatives afin que l'association puisse améliorer ses pratiques. Le référentiel s'est inspiré d'un panel des référentiels existants en France est dans le monde. Il rassemble 118 critères, organisés en 8 thèmes : Mission sociale, Gouvernance, Planification et évaluation des activités et de l'impact social, Communication et transparence, Gestion financière, Gestion des ressources humaines, Partenariats et relations externes, Responsabilité sociétale

La mission est assurée par un étudiant de l'Essec. Elle s'étend sur 3 mois à raison de 2 jours par semaine.

Cible : associations de taille moyenne œuvrant dans les domaines de l'action sociale, de la coopération internationale et de l'environnement

- IDEAS

Créée en 2005, IDEAS est une association d'intérêt général dont la vocation est de renforcer les liens entre philanthropes et organismes faisant appel à la générosité par une meilleure information et la consolidation des organismes soutenus.

¹ Structures d'insertion par l'activité économique

Pour cela, IDEAS propose une mission d'accompagnement des associations éligibles au mécénat afin de les aider à optimiser leur mode de fonctionnement. L'accompagnement est réalisé par une équipe de consultants bénévoles et s'appuie sur le Guide IDEAS, référentiel de 120 indicateurs sur des questions de gouvernance, de gestion financière et d'efficacité de l'action. L'offre recouvre l'ensemble des axes de l'association : fonctionnement, stratégie, organisation, gouvernance, transparence et efficacité.

A l'issue de l'accompagnement, l'association peut délivrer le Label IDEAS, gage de confiance pour les donateurs. Ce label est valable pendant 3 ans

Spécificité : l'accompagnement ne s'effectue pas selon un besoin spécifique de l'association mais sur l'ensemble des axes évoqués, dans un but d'amélioration globale de la structure. Le but de cet accompagnement est d'offrir un effet de levier sur la philanthropie grâce au Label IDEAS.

Cible : les associations éligibles au mécénat ou à la générosité du public

- Comité de la Charte

Le Comité de la Charte, organisme sans but lucratif, exerce depuis 25 ans la mission de contrôle de l'appel à la générosité publique.

Son action se fonde sur l'élaboration des règles de déontologie, l'agrément des organismes volontaires pour se plier à une discipline collective vis-à-vis des donateurs et le contrôle continu des engagements souscrits.

Sa position lui permet de combiner la nécessaire indépendance de jugement avec la proximité des acteurs du mouvement associatif.

Les 4 champs du contrôle continu exercé par les contrôleurs du Comité sont le fonctionnement statutaire et la gestion désintéressée, la rigueur de la gestion, la qualité de la communication et des actions de collecte de fonds et la transparence financière.

Spécificité : La vocation du Comité de la Charte est de donner un agrément (valable 3 ans) aux organisations qui respectent ses règles de déontologie afin de :

- assurer la confiance des donateurs,
- soutenir l'activité associative, facteur indispensable de bon fonctionnement de la société.

Cible : les associations à but non lucratif de droit français, justifiant d'un caractère d'intérêt général qui font appel à la générosité du public et collectent au moins 500 000 € de ressources privées par an

Les acteurs privés lucratifs

- Cabinets de conseils en management et d'évaluation

Pour toute question de stratégie et de management, l'association peut se rapprocher du syndicat professionnel des activités de conseil en management, SYNTEC Conseil en management.

Pour toute question relative à l'évaluation (A COMPLETER)

Cible : toutes associations

- Ordre des experts-comptables

Pour toute question comptable et juridique, ou la réalisation d'un audit l'association peut se rapprocher de l'Ordre.

En complément de leurs missions comptables (comptes annuels, analyse et suivi de la trésorerie...), les experts-comptables peuvent accompagner les associations pour des problématiques financières, juridiques, fiscales, sociales, voire informatiques, juridiques, fiscales

Cible : toutes associations