

ETAT DES LIEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT DES STRUCTURES D'INTERET GENERAL

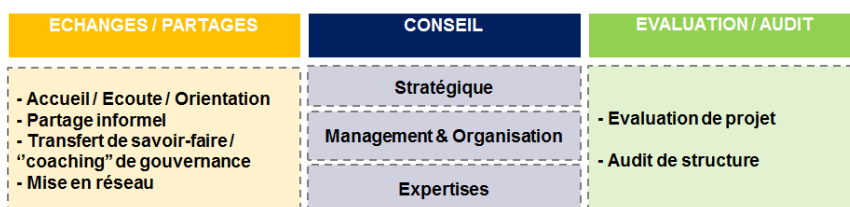
Définition de l'accompagnement

Pour appréhender ce qu'est l'accompagnement, il est nécessaire d'en comprendre sa diversité.

Les différentes catégories d'accompagnement

L'accompagnement désigne l'aide compétente apportée à l'association pour résoudre une ou plusieurs de ses problématiques. Cet accompagnement couvre une diversité de thématiques (*financier, ressources humaines, refonte du projet associatif, communication, comptabilité...*) et de modalités (*accompagnement individuel, collectif, long, court...*).

De manière synthétique, on distingue 3 grandes catégories d'accompagnement :



Source : Le RAMEAU – Cartographie des accompagnements – 2014

- ▶ **les apports « échanges et solutions concrètes »**, dont l'objectif est d'orienter, d'organiser des temps de partage, de la mise en réseau, voire de proposer des solutions type incubation / mobilisation de bénévoles
- ▶ **les apports « conseil »**, dont l'objectif est d'accompagner la structure et ses dirigeants. Cela peut être du conseil en stratégie (*accompagner la stratégie et la mise en œuvre de grands projets de transformation*), en management & organisation (*mise en œuvre de la stratégie*) et en apports d'expertises (*fonctions supports et/ou métiers*)
- ▶ **l'évaluation**, dont l'objectif est de s'assurer du bon déroulement d'un projet, d'en qualifier les résultats et les impacts ; et **l'audit** dont l'objectif est de vérifier les bons modes de fonctionnement / résultats d'une organisation au regard d'un référentiel.

Les différentes typologies de « conseil »

Les trois typologies de conseil répondent à des besoins différents, elles se distinguent de la manière suivante :

- ▶ Conseil en **stratégie** - accompagner les gouvernances à se projeter dans le temps : définir leur vision, ambition, revoir le modèle économique, préciser la stratégie d'alliances
- ▶ Conseil en **management & organisation** - accompagner les gouvernances à mettre en œuvre leur stratégie : définir des processus, une offre, piloter des projets complexes
- ▶ Conseil d'**expertises** – accompagner en apportant une expertise fonctionnelle dite « support » (juridique, fiscale, analyse financière, GPEC, ingénierie de formation ou pédagogique, informatique, développement web ...) et/ou une expertise dite « métier » (liées à un secteur d'activité)

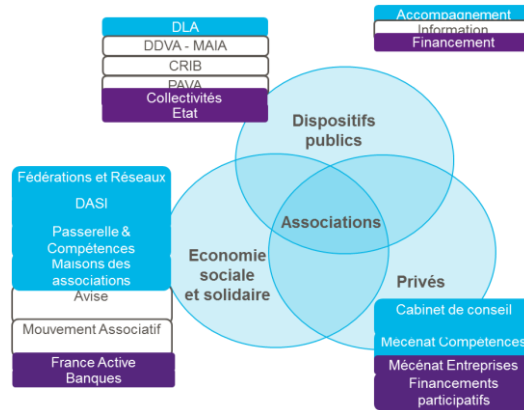


Source : Le RAMEAU – Cartographie des accompagnements – 2014

Acteurs de l'accompagnement

L'accompagnement des structures d'intérêt général est assuré par de nombreux acteurs publics et privés.

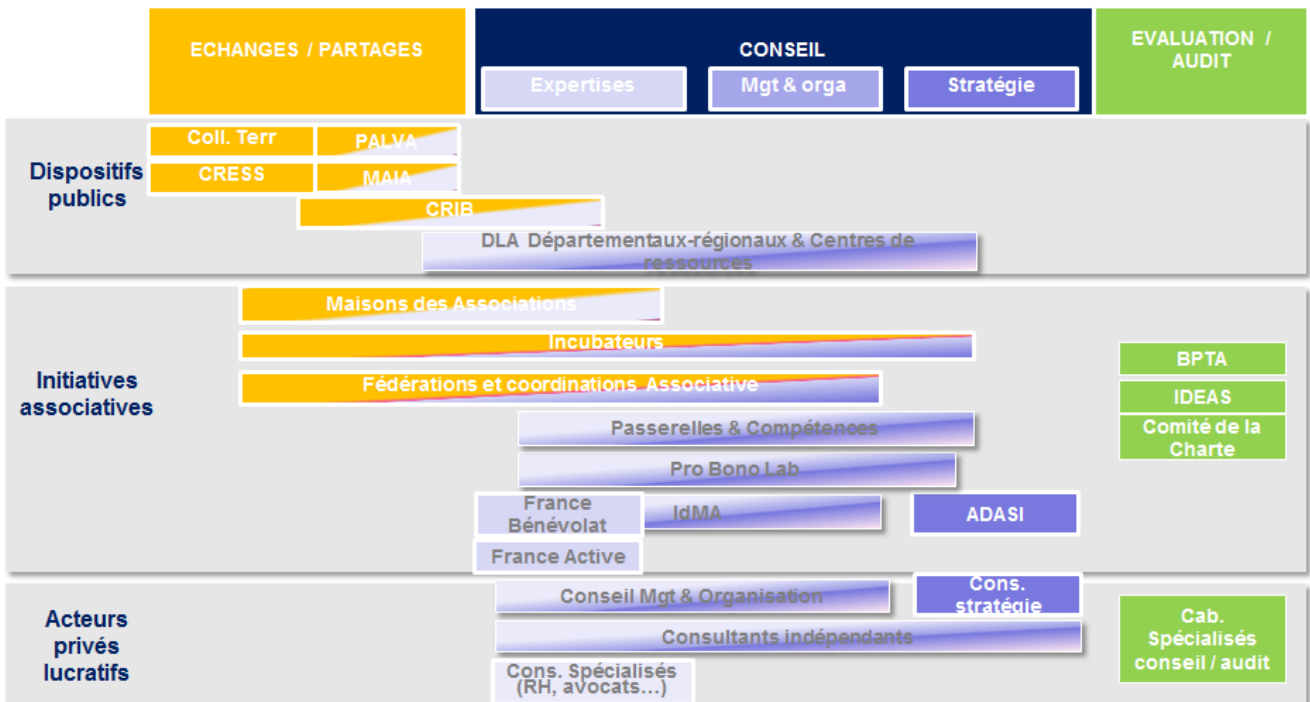
Cartographie des acteurs d'accompagnement en France pour les structures d'intérêt général



Source : Le RAMEAU – Cartographie des acteurs de l'accompagnement – 2014

Cartographie des solutions d'accompagnement en France pour les structures d'intérêt général

En fonction des typologies d'accompagnement et de conseil, les acteurs de référence en France sont les suivants :



Source : Le RAMEAU – Cartographie des solutions d'accompagnements – 2014

Pour plus de détails, voir l'étude sur l'accompagnement des structures d'intérêt général en France.

Pratiques d'accompagnement des investisseurs

Les investisseurs publics et privés s'intéressent de plus en plus à la dynamique d'accompagnement de leurs partenaires. Les pratiques sont en pleine évolution.

En termes d'objectifs visés, l'accompagnement peut être:

ACCOMPAGNEMENT OPERATIONNEL	ACCOMPAGNEMENT STRUCTUREL	
Soutenir la réalisation d'un projet	Consolider et développer structurellement l'association bénéficiaire	<p>- opérationnel : il permet de contribuer à la réalisation d'un projet de l'association en lien direct et opérationnel avec ses missions. Il s'agit de faire avancer concrètement le projet existant en termes de gestion et d'organisation.</p> <p>- structurel, plus global, portant sur l'association, en tant que structure. Il s'agit de l'aider à consolider ses activités, à revoir son positionnement, à amplifier son action en développant ses activités, soit sur son territoire géographique, soit en la « reproduisant » sur un autre territoire géographique. Il peut s'agir de l'aider si celle-ci est en situation de fragilité, à repenser son modèle économique, ou si elle est en situation de crise interne de l'orienter vers des acteurs spécifiques.</p>

Les différentes formes d'accompagnements des structures d'intérêt général

Le croisement entre les différents types d'accompagnement et l'objectif de l'accompagnement permet de préciser **l'ensemble des accompagnements que peut proposer une fondation à ses associations bénéficiaires**.

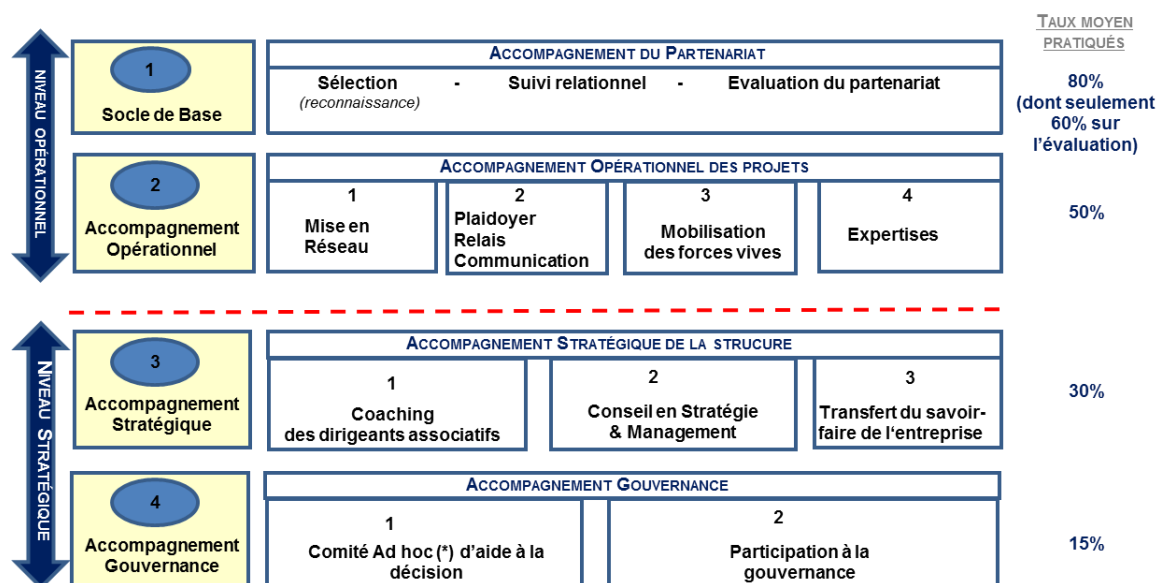
Pour un accompagnement répondant à des objectifs opérationnels, la fondation peut proposer :

- Un accompagnement classique dit « socle de base » (1)
- Un accompagnement opérationnel (2)

Pour un accompagnement répondant à des objectifs dits structurels, la fondation peut proposer :

- Un accompagnement stratégique (3)
- Un accompagnement de la gouvernance (4)

Le schéma ci-après présente l'ensemble des types d'accompagnements possibles avec l'exemple de la pratique des fondations en France (étude CFF-Le RAMEAU, 2013) :



(* Différent du comité de pilotage du partenariat, il s'agit d'un comité d'aide à la décision de la gouvernance de l'association sur la stratégie de la structure.

L'accompagnement opérationnel :

- **L'accompagnement partenarial, accompagnement « de base » de l'investisseur, vise à :**
 1. **Faire vivre le partenariat établi** dans le cadre d'échanges entre l'investisseur et l'association (sélectionner les associations bénéficiaires et suivre les partenariats établis),
 2. **Evaluer le projet et le partenariat** (ses actions, ses effets).
- **L'accompagnement opérationnel**, réalisé par l'investisseur, vise à :
 1. **Mettre en lien l'association** avec le réseau de partenaires **de l'investisseur**,
 2. **Se faire le relais** de sa cause, **communiquer** en interne ou en externe les actions de l'association,
 3. **Mobiliser les compétences** des collaborateurs de l'investisseur **sur des actions de l'association**,
 4. **Apporter des expertises** nécessaires au développement ou à la résolution de problématiques liées aux métiers de l'association et à ses fonctions supports.

L'accompagnement structurel :

- **L'accompagnement stratégique, réalisé par l'investisseur ou par un tiers extérieur, peut :**
 1. **Aider le dirigeant associatif dans le développement de la structure**, lui donnant la possibilité de le sortir de l'isolement et de l'urgence d'action. Il s'agit d'être à côté de lui au travers d'une forme de « coaching », notamment entre « pairs ». L'aide se matérialise par de l'écoute et de l'orientation vers des solutions pouvant répondre aux besoins identifiés. Il ne s'agit pas dans ce cas de répondre directement, mais d'aider à trouver les solutions les plus pertinentes.
 2. **Conseiller l'association sur l'élaboration de sa stratégie** (*ambition, stratégie de développement, évolution du modèle socio-économique*), et ses priorités d'actions au regard de ses enjeux :
 - En situation de crise, l'association a besoin d'être renforcée et soutenue,
 - En situation d'innovation, l'association a besoin d'être accompagnée pour lancer, expérimenter ou déployer son modèle ainsi que pour trouver les partenaires qui l'y aideront,
 - En situation de croissance, l'association a besoin d'identifier des leviers qui lui permettront d'assurer son développement.**Puis conseiller l'association sur la mise en œuvre de sa stratégie** : l'association souhaite être accompagnée pour (re)définir ou améliorer son organisation et ses processus de fonctionnement et de pilotage, pour repositionner son offre ou pour piloter les projets importants/complexes liés à son développement.
 3. **Transférer un savoir-faire de l'investisseur** à l'association. L'association cherche, dans le cadre de l'exercice de nouvelles missions, ou dans le cadre de l'amélioration de la qualité de ses missions à créer ou à renforcer ses compétences sur son « cœur de métier » qu'elle partage avec son investisseur sociétal.
- **L'accompagnement de la gouvernance**¹:
 1. **Eclairer la gouvernance**, sans influencer la gestion de la structure, en l'aidant à faire avancer un projet : l'investisseur contribue au projet, par sa participation à un comité dédié.
 2. **Participer à la gouvernance**, en participant au conseil d'administration, durant un temps donné, dans le cas d'un amorçage d'un projet ou d'une situation de crise : la fondation, par sa participation, sécurise la situation.

¹ Gouvernance : Président et Directeur général, Conseil d'administration, et Bureau