Un concept, des enjeux
Page 6

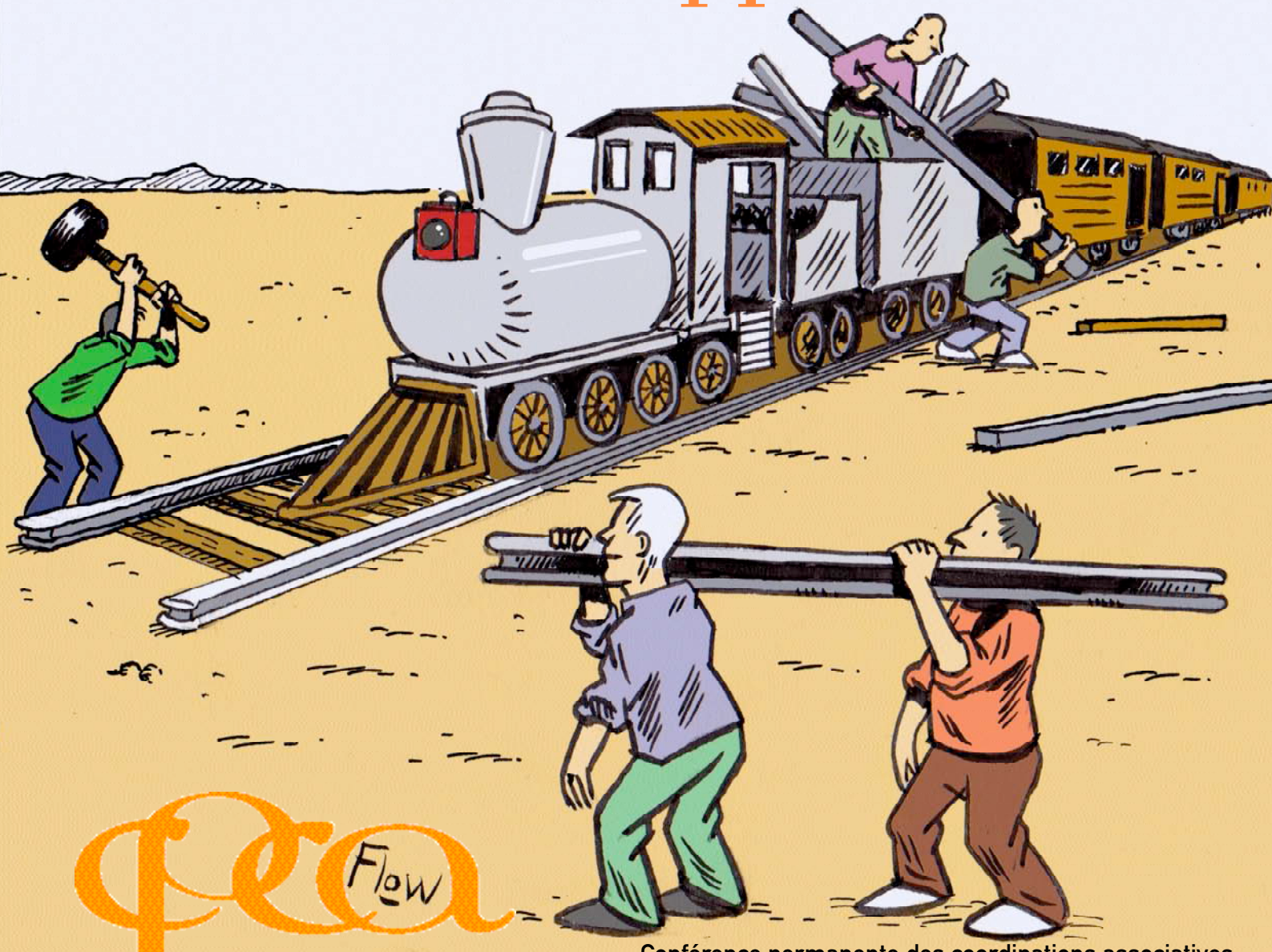
Accompagner aujourd'hui
Page 18

Outiller l'accompagnement
Page 30

La Vie Associative

Bulletin de la Conférence permanente des coordinations associatives N° 15 Juin 2011

Accompagnement : les associations actrices de leur développement



Conférence permanente des coordinations associatives

Sommaire

4
Un concept, des enjeux

Définir l'accompagnement

Positionnement de la CPCA
L'accompagnement pour et par les associations

Un environnement mouvant, des besoins réels,
Résultats du Sondage CPCA/Avise,
en partenariat avec le CSA

Accompagner le changement

18
Accompagner aujoud'hui

La double mission des regroupements associatifs

« Il faut aider les dirigeants à passer de logiques budgétaires à des logiques de stratégie financière
Interview de Denis Dementhon, Cnar Financement

Quand les pouvoirs publics investissent l'accompagnement

Dynamiques territoriales

30
Outiller l'accompagnement

Accompagner les petites associations

« Les fédérations nationales sont les orphelines de l'accompagnement
Interview de Charles-Benoît Heidsieck, le Rameau

Quelques outils d'accompagnement

Soutenir l'accompagnement

Éditorial

Hubert Allier,
vice-président
de la CPCA

Les associations ancrent leur légitimité dans la valorisation d'un projet inscrit dans un territoire de vie, de travail en mettant en mouvement divers acteurs. Les activités déployées relèvent souvent d'une mission d'intérêt général en contribuant au maintien et au renforcement de la cohésion sociale par une meilleure accessibilité de services aux populations.

Les profondes et nombreuses mutations qui touchent notre société questionnent le monde associatif et ses dirigeants. Comment s'adapter à ce nouvel environnement tout en maintenant ce qui fonde l'engagement associatif comme déterminant d'une manière d'entreprendre solidaire ? Les besoins évoluent, les attentes et exigences également. Certains repères traditionnels se déplacent du fait des réformes en tout genre administratives, normatives, budgétaires mais également républicaines avec la réforme de l'État et des collectivités territoriales ou « globalisantes » avec l'Europe et la mondialisation. Les modes de vie, la démographie ne sont plus tout à fait ceux d'il y a quelques années. Bref dans ce nouveau contexte, les conseilleurs sont nombreux qui prodiguent leurs recettes et leurs recommandations. S'interroger sur d'autres modalités de gouvernance, de participation, de financement, d'adéquation statutaire est nécessaire. Y répondre en lieu et place des personnes qui sont engagées et compétentes l'est beaucoup moins. L'économie, la gestion ne sont, en effet, pas les seuls horizons de l'association. Le projet socio-politique compte tout autant.

D'où l'importance que le monde associatif soit lui-même acteur de son développement. Ce qui ne signifie pas exclusivité dans l'accompagnement pour et par les associations. Tout type d'organisation a besoin d'être interpellé par d'autres pour se conforter et les dispositifs existent pour cela, peut-être trop nombreux et pas assez coordonnés. Dans le monde complexe d'aujourd'hui l'association ne peut plus vivre isolée, elle se doit d'appartenir à un (des) réseau(x) qui va démultiplier ses compétences politiques et techniques, et mettre à disposition des ingénieries diverses dont celle de l'accompagnement.

La reconnaissance des têtes de réseau par les pouvoirs publics dans leur fonction politique comme technique, dans leur compétence est un des moyens permettant l'adaptation et le développement du non lucratif tout en préservant l'essentiel.

Directeur de la publication :
André Leclercq

Responsable de la rédaction :
Hubert Allier (vice-président de la CPCA, en charge de MUT'Asso).

Rédaction :
Marie Lamy (CPCA)
Hélène Spoladore (La Pirogue)

Ont participé à ce numéro :
Brigitte Giraud (vice-présidente de la CPCA, en charge de MUT'Asso), Béatrice Delpech (déléguée générale), Stéphanie Rizet (CPCA).

Illustrations :
Flow

Maquette :
Stéphane Prévôt

Publication éditée par la CPCA :
28, place Saint-Georges 75009 Paris
Tél. 01 40 36 80 10
info@cpca.asso.fr – www.cpca.asso.fr

ISSN : 1761-9149
Dépôt légal : juin 2011
Éditée en 3 500 exemplaires

Impression :
Chevillon Imprimeur,
26, boulevard Kennedy 89101 Sens

Publication réalisée avec le soutien de la Caisse des dépôts et de la Mission Économie sociale de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS).

Nos partenaires, le Crédit Coopératif, le Groupe Chèque Déjeuner, Chorum et la Maif, nous soutiennent au titre du mécénat d'entreprise pour le développement d'un mouvement associatif organisé, autonome et d'intérêt général.

Vous pouvez commander ce numéro par mail à info@cpca.asso.fr ou en téléchargeant le bon de commande sur www.cpca.asso.fr.
Le PDF de cette publication y est librement téléchargeable.
Exemplaire papier (frais de port inclus) :
1 exemplaire : 5 €
Abonnement d'un an (3 numéros) : 12 €

Un concept, des enjeux

L'accompagnement des associations n'est pas une démarche nouvelle. Longtemps assuré par les seuls regroupements associatifs, il a également bénéficié de l'appui des pouvoirs publics depuis plusieurs années. À tel point que les dispositifs et les offres d'accompagnement se sont multipliés, selon des pratiques qui peuvent s'avérer assez éloignées les unes des autres. On peut dès lors s'interroger sur ce qui constitue un accompagnement efficace dans le secteur associatif, mais plus encore sur les enjeux d'une telle fonction. Car si pendant longtemps les associations ont pu exercer leurs activités dans une relative autonomie, les transformations légales, réglementaires, environnementales ou démographiques qui les affectent aujourd'hui rendent plus que jamais nécessaire leur accompagnement. Dans ce contexte, les regroupements associatifs doivent relever le défi de l'accompagnement aux mutations sectorielles.

Définir l'accompagnement

Si depuis deux décennies au moins, les fonctions d'accompagnement se sont développées dans le secteur associatif, elles recouvrent une diversité d'usages. Pour autant, peut-on définir l'accompagnement ? L'émergence de cet enjeu impose que l'on s'arrête un instant sur ce qu'accompagner veut dire.
Tentative de définition de la notion par Maela Paul, docteur en sciences de l'éducation et Éric Pallandre, praticien de l'accompagnement.

Comme le relève Maela Paul, docteur en sciences de l'éducation, depuis les années 1990, « tous les secteurs professionnels se sont vus concerner d'une certaine manière par la question de l'accompagnement et le mot est passé insensiblement du vocabulaire familier au vocabulaire professionnel », comme allant de soi et sans être véritablement défini, « fédérant tout en distinguant des notions aussi diverses que coaching, tutorat, parrainage, counselling, etc. ». Elle ajoute : « L'accompagnement se révèle donc faire partie de ces termes dont la fortune dépasse le langage et qui modifient cependant des politiques, des usages, des pratiques. » Comme il est inscrit dans des pratiques, l'accompagnement n'a, pendant longtemps, fait l'objet d'aucune définition.

Cheminement partagé

« Étymologiquement, accompagner renvoie à l'action de partager son pain avec d'autres [ad (aller vers), cum (avec), panis (pain)]. On peut ainsi y voir une dimension de solidarité, presque religieuse, mais dans « accompagner », je vois avant tout l'idée de mouvement (se joindre à quelqu'un pour aller où il va), d'action (faire quelque chose en même temps que lui), de complémentarité, comme le carré de chocolat accompagne le café », développe Éric Pallandre, accompagnateur de projets au sein de la coopérative d'activités et d'emploi Oxalis.
Pour Maela Paul, « l'accompagnement est "ce qui vient s'ajouter" dans la définition courante ». Par exemple, en musique, l'accompagnement désigne l'action de jouer une partie de soutien à la partie principale. Le mot « accompagnateur » apparaît au XX[e] siècle pour désigner celui qui accompagne temporairement ou occasionnellement un groupe de personnes ou un individu en déplacement. L'accompagnant reste un passeur, « celui par lequel une autre expérience va être possible », le passage d'un état à un autre. Partage, soutien ou déplacement, autant de termes qui caractérisent l'accompagnement associatif.

Éric Pallandre poursuit : « L'accompagnement des associations, c'est être à côté d'une équipe qui est dans une dynamique, cheminer avec elle, se mettre en mouvement avec elle… ». Pour Maela Paul, « accompagner est donc être avec autant qu'aller vers : il y a là une notion d'intentionnalité ou de projet qui tend aujourd'hui à prendre le pas sur la dimension relationnelle proprement dite.
Or l'accompagnement ne peut se penser sans cette dimension relationnelle [accompagnateur/accompagné], imbriquée à des dimensions temporelle [cheminement dans le temps] et spatiale [vers un but donné]. » On peut y ajouter une dimension individualisée, de « cousu main » pour reprendre les termes d'Éric Pallandre : un accompagnement s'adapte à une trajectoire, à des problématiques et des besoins particuliers, et à la capacité de l'association à se mobiliser. Une expérience d'accompagnement qui s'est avérée efficace à un moment et dans un lieu donné ne le sera peut-être pas ailleurs.

À l'écoute d'un projet

Pour Éric Pallandre, « la posture d'accompagnement suppose d'enclencher un processus d'empowerment[1], elle vise à mobiliser les compétences des personnes, à donner des forces à la dynamique associative et à lui faciliter la mise en œuvre de projets. » « Pour qu'il y ait accompagnement, il faut qu'il y ait projet : c'est-à-dire, une mise en mouvement qui ait un sens, qui réponde à une orientation choisie », poursuit Maela Paul.
Ce qui suppose quelques préalables : une situation présente ressentie comme insatisfaisante ou améliorable, l'idée qu'elle vaut la peine d'être changée, une vision de ce qui existe et de ce qui pourrait être mis à la place, et le désir d'entreprendre ce changement, d'en être l'acteur. ▶▶

▶▶ L'accompagnement est une « posture d'écoute » des différentes parties prenantes : les dirigeants bénévoles (les premiers porteurs du projet), les salariés, souvent professionnalisés, les adhérents, les usagers, les bénéficiaires, les partenaires financiers, dans une optique de démarche participative. « J'essaie de me mettre à l'écoute des besoins et des dynamiques pour les mettre en lumière, puis en synergie – qui fait quoi, avec quelles ressources, quelles intentions, etc. ? – pour proposer une démarche de co-construction », témoigne Éric Pallandre. « Les notions de diagnostic et de prescriptions renvoient cependant à un côté pathologique de la démarche. Or, il peut ne pas y avoir de problèmes, mais juste des envies d'initiatives, de développement ou d'innovation. C'est aussi stimulant ! » constate-t-il.

Mettre en mouvement

« On n'accompagne pas un projet isolé, rappelle Maela Paul, mais un projet appréhendé comme une unité "tissée avec" un environnement (social, professionnel, culturel, territorial), partie prenante d'une histoire, d'une culture et de liens. Les besoins des structures accompagnées ne se comprennent que dans des environnements, des territoires de vie qui disposent (ou pas) de ressources en matière de services, d'emplois, de vie sociale et qui peuvent être facilitateurs ou obstacles à la réalisation des objectifs d'un projet. » Autre apport de l'accompagnant : il permet la distanciation par rapport au projet ou à une situation dans laquelle l'association est engluée.

Pour Maela Paul, plus l'accompagnant « diversifie les modalités de décentration et d'aide à la prise de conscience », plus il permet à l'accompagné de prendre du recul et d'être en mesure d'exercer son pouvoir, d'agir dans la situation qui est la sienne. C'est « la base de l'autodétermination (capacité à prendre librement ses propres décisions), de l'autoréférenciation et de l'autorégulation (capacité à utiliser et adapter ses ressources en cours d'expérience). »

Autonomie

Pour Maela Paul, l'accompagnement renvoie tout autant à une autorité experte et des compétences professionnelles, qu'au partage mutuel et à la transmission, pour aller vers l'autonomie.

L'accompagnement peut viser à imaginer un nouveau modèle économique qui permette à la structure de sortir de la tutelle des autorités (État, institutions, collectivités), dans un contexte de raréfaction des financements publics. Mais autonomie n'est pas indépendance : les associations agissent dans un contexte légal, réglementaire, économique, social, territorial qui limite leur indépendance. Elles « font » souvent dans un cadre contraint. Mais dès lors qu'elles acceptent et intègrent ces règles et ce contexte à leur projet, peut-on dire pour autant qu'elles ne sont pas autonomes ?

« Si l'accompagnement est mis en place pour des raisons politiques, juridiques et économiques, rappelle Maela Paul, il appartient néanmoins aux professionnels de saisir sa mise en œuvre comme une opportunité de contribuer à l'instauration de relations d'un autre genre, c'est-à-dire qui ne soient pas dévoyées par un modèle dominant / dominé. » L'accompagnement se fait dans la confiance ou la non-ingérence, pas dans la domination, ni dans l'indifférence. Il ne se conçoit que comme un cheminement partagé. Seule l'association concernée est habilitée à dire ce qu'il en est de sa situation et ce qu'elle voudrait y changer. « Toute contrainte exercée, toute tentative de persuasion, ne prépare qu'un échec différé », rappelle Maela Paul. Éric Pallandre déplore l'infantilisation à l'œuvre dans certaines situations lorsque, par exemple, une démarche d'accompagnement est imposée par tel ou tel financeur. Diagnostic et plan d'accompagnement peuvent alors ne pas être partagés, voire même être imposés : « Peut-on alors encore parler d'accompagnement ? » s'interroge-t-il, rappelant l'importance pour la structure accompagnée de décider elle-même de la personne qui l'accompagne et des objectifs de cet accompagnement, « ce qui n'est pas toujours le cas ».

Accompagner la responsabilité sociale

Ainsi peut-on identifier quelques principes à la base d'un accompagnement des associations : une approche souple, centrée sur les besoins de l'association, et non une approche technique dont le protocole serait réglé à l'avance, une démarche qui mise sur les compétences et le dynamisme en place, et ne se substitue pas à eux, un équilibre entre l'action et la réflexion au sein d'un processus global, qui n'est ni statique ni linéaire, une relation de partage, dans la reconnaissance des expertises respectives.

Appuyer la mobilisation locale et collective au travers de l'accompagnement des associations repose sur la conviction qu'aucun partenaire ne peut parvenir seul à faire face à la complexité des défis auxquels les territoires doivent répondre.

Chaque association développe ses activités et son projet dans un champ particulier : pratiques artistiques et culturelles, préservation de l'environnement, insertion par l'activité économique, etc. Autant d'enjeux sociétaux que les associations prennent en responsabilité au nom de tous. Le préalable de tout accompagnement est sans doute de reconnaître leur apport à la vie démocratique et leur utilité sociale, leur contribution à l'intérêt général reconnue par la Charte des engagements réciproques[2] et réaffirmée par François Fillon lors de son discours de clôture de la dernière Conférence de la vie associative en 2009. ■

[1] Terme anglais traduit par autonomisation ou capacitation, c'est la prise en charge de l'individu par lui-même, de sa destinée économique, professionnelle, familiale et sociale.

[2] Signée le 1er juillet 2001 à l'occasion du centenaire de la loi 1901 par le Premier ministre et le président de la CPCA.

Pour aller plus loin

Maela Paul, *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan, 2004.

Maela Paul, « Autour des mots : ce qu'accompagner veut dire », *Recherche et Formation*, n° 62/2009, INRP, 2009.

L'accompagnement pour et par les associations

La professionnalisation, les nouvelles modalités de partenariat avec les pouvoirs publics, la concurrence dans l'accès aux financements, les transformations de l'engagement citoyen contraignent les associations à faire évoluer leur mode de fonctionnement.
L'accompagnement devient alors un enjeu central pour l'avenir de la vie associative. Dans ce contexte, le rôle des regroupements associatifs doit être réaffirmé car il garantit la qualité des interventions et le respect des projets associatifs. Le renforcement de leur fonction d'accompagnement doit se faire dans le cadre d'une politique publique pensée pour et par les associations, et être considéré comme un investissement économique, social et citoyen rentable.

Un sujet politique

Depuis une dizaine d'années, la question de l'accompagnement est devenue un enjeu central pour le développement de la vie associative. L'apparition du dispositif local d'accompagnement (DLA) a notamment contribué à formaliser le sujet. Avant la mise en place de ce dispositif, le terme « accompagnement » était peu employé bien que les réseaux associatifs et les pouvoirs publics aient toujours eu le souci de développer des dispositifs d'appui, d'encadrement, de professionnalisation des acteurs.
Aujourd'hui, l'accompagnement est entendu comme processus global impliquant l'intervention d'un ensemble d'acteurs (dimension relationnelle) apportant des compétences en réponse aux besoins des associations (dimension d'adaptation) et permettant le développement ou la consolidation de leurs projets (dimension temporelle). Il concerne une multiplicité d'acteurs, de pratiques professionnelles, de secteurs d'activités. Il peut relever d'une approche « métier » à travers des actions de professionnalisation de l'activité de l'association, de ses bénévoles, de ses salariés. Certains dispositifs, en revanche, axés sur la refonte du projet associatif ou l'élaboration de stratégies de consolidation, apportent un appui d'ensemble à l'organisation.
Pour parer l'isolement des acteurs associatifs, l'accompagnement est devenu une fonction essentielle de la vie associative qui fait l'objet de nombreux débats, de conflits ▶▶

▶▶ de territoires et de compétences. Il s'impose pourtant comme une réponse cruciale aux profondes mutations de l'environnement des associations. Compte tenu de l'importance des besoins, il comporte donc, au-delà de ses aspects techniques, une dimension éminemment politique.

Des besoins croissants

Les chiffres l'attestent, les besoins d'accompagnement sont de plus en plus importants. Selon un sondage CPCA / Avise / CSA d'avril 2011[1], plus de 60 % des associations estiment que des points de blocage freinent leur développement et la consolidation de leurs activités. L'évolution des ressources financières des associations (raréfaction des financements de l'État, effets fragilisants de la crise économique) impose notamment qu'elles soient accompagnées dans la consolidation et la diversification de leur financement.
Pour survivre dans un cadre financier de plus en plus contraint, ces dernières doivent être à même d'appréhender ces évolutions, de les anticiper, alors même que leur gestion quotidienne est de plus en plus lourde et contraignante. Elles sont ainsi très nombreuses à estimer utile à très utile d'être accompagnées dans leur recherche de financement public (près de 70 %) et dans le développement de partenariats avec les entreprises (plus de 60 %).
La montée en force de logiques de marché et les évolutions du contexte juridique et administratif renforcent ce besoin d'appui. Ainsi, par exemple, plus d'une association sur deux souhaiterait être accompagnée dans la mise en place d'une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) avec un partenaire public.
L'évolution de l'engagement collectif déclenche aussi des besoins d'accompagnement : un appui au recrutement des bénévoles et à leur fidélisation est un besoin ressenti par une très grande majorité d'associations (respectivement 60 % et 58 % d'entre elles), qui peinent à mobiliser cette richesse que constitue l'engagement de citoyens volontaires, de plus en plus formés et compétents.
Ces nombreux besoins d'appui ressentis par les associations sont la preuve qu'elles ont conscience de cette nécessité d'évoluer et de transformer leur façon de faire sous peine d'une perte d'efficacité et de sens de leur action.

Variété des réponses

L'ampleur de ces besoins nécessite des ressources en accompagnement diversifiées et aisément accessibles qui permettent aux structures associatives de se renforcer, d'accroître leur utilité sociale, de mieux répondre aux besoins sociaux croissants et de contribuer à la cohésion sociale des territoires. Aujourd'hui, la grande diversité des pratiques et des acteurs qui interviennent dans le soutien aux associations contribue au manque de lisibilité, à la stratification des dispositifs, voire à la concurrence entre eux.
Pour y remédier, différents types d'acteurs tentent d'apporter des réponses. À l'offre des acteurs privés dont la mission principale est le soutien aux associations, tels que France Active ou les points d'appui à la vie associative (PAVA), ou d'acteurs se situant à l'interface entre les collectivités territoriales et les petites associations tels que Réseau national des maisons des associations (RNMA), s'ajoutent les pratiques et les dispositifs encadrés ou coordonnés par les pouvoirs publics (DLA / DDVA[2] / Crib[3]), et les pratiques qui s'inscrivent parmi les missions des coordinations, des fédérations ou des regroupements associatifs.

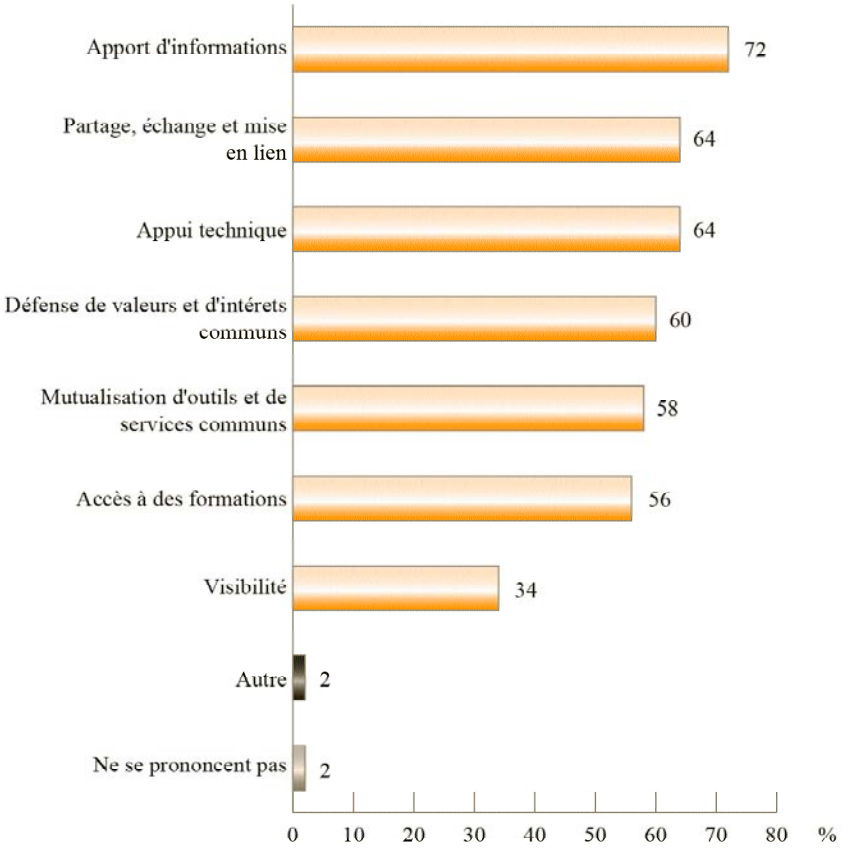
Manque de lisibilité et de cohérence

Depuis une vingtaine d'années, l'État et les collectivités locales s'investissent auprès des associations au-delà de leurs apports financiers, avec pour objectif de les soutenir et de leur apporter une expertise. Leur appui prend différentes forme : guichets d'accueil dans les préfectures et les services déconcentrés de l'État (à l'image des DDVA), labellisation ou conventionnement de structures d'appui, information ou conseil à la vie associative, centres de ressources (tels que les Crib), maisons d'associations municipales, mise à disposition de crédits d'ingénierie accordés à des prestataires (par le biais du DLA notamment).
Pourtant, force est de constater que ces différents dispositifs d'accompagnement ne sont pas guidés par une réelle stratégie des pouvoirs publics à la hauteur des enjeux socio-économiques. Ils s'avèrent assez peu lisibles. Leurs modalités d'intervention et la nature des compétences apportées restent souvent assez difficiles à distinguer et mériteraient un effort de clarification. De plus, leur mise en œuvre est souvent très variable d'un territoire à l'autre à l'image des DDVA plus ou moins actifs et financés selon les territoires, ou des Crib dont l'ouverture à l'ensemble de la vie associative est très variable. Quant aux DLA, ils sont marqués par une grande diversité d'approches selon les territoires et la culture des structures qui en assurent le portage. Enfin, s'ils sont construits dans un souci de complémentarité avec les initiatives déjà présentes localement, leur cohérence dépend fortement de l'investissement des acteurs publics territoriaux et de leur sensibilisation sur le sujet. Ils souffrent parfois de la difficile articulation entre les objectifs de la puissance publique et ceux des acteurs locaux.

Des réponses encore trop circonscrites

On peut également déplorer l'ampleur restreinte de ces dispositifs, aussi variés soient-ils. Le DLA, dispositif le

Ce qu'attendent les associations affiliées de leurs fédérations :
Consultation CPCA / Avise /CSA : Associations quels sont vos besoins d'accompagnement ? – Mars 2011



plus doté et le plus abouti, ne permet d'accompagner que 4 % des 180 000 associations employeurs. Quid des 85 % d'associations qui n'ont pas de salarié ? Alors même qu'il a fait la preuve de son efficacité, de son utilité et de sa pertinence pour consolider et accompagner les associations dans leur problématique de développement[4], le projet de loi de finances pour 2011 prévoyait une diminution de ses crédits. Le lobbying conduit par la CPCA et l'Avise, en partenariat avec le Conseil national des CRES, a néanmoins permis que ses crédits soient reconduits à la même hauteur qu'en 2010.

En permettant aux structures accompagnées de pérenniser leurs emplois, de bénéficier d'un meilleur ancrage local et d'une plus forte confiance de la part de leurs financeurs, le DLA constitue bien une politique publique structurante pour les associations et mériterait d'être élargi à un plus grand nombre de bénéficiaires. Espérons que la mission d'évaluation annoncée par le Premier ministre à l'occasion de la Conférence nationale de la vie associative de 2009 prescrira d'inscrire son développement dans une perspective pluriannuelle et de couvrir les besoins non couverts.

Par ailleurs, un rapport de l'Inspection générale de la jeunesse et des sports d'octobre 2009, qui fait le point sur tous les dispositifs existants de soutien à la vie associative, a pointé l'insuffisante dotation du dispositif des CRIB. Il a également mis en évidence le besoin d'un maillage entre les acteurs des différents dispositifs territoriaux. Ce rapport fait apparaître que ces dispositifs sont mal connus des associations auxquelles ils s'adressent pourtant : une enquête auprès de plus de 1 800 associations fait apparaître que seules 51 % d'entre elles connaissent le Fonjep[5], 45 % les Crib, 42 % les DDVA, 10 % le CDVA et 6 % les MAIA[6].

La réponse historique des regroupements associatifs

Aux côtés de ces acteurs publics et privés, les réseaux et les regroupements associatifs sont amenés à développer des compétences en matière d'accompagnement comme en témoignent les exemples d'appui de fédérations ou coordinations présentés dans ce numéro. À côté de leur mission de valorisation du secteur et de sa représentation auprès des pouvoirs publics, les regroupement associatifs assurent une fonction d'animation et de soutien à leurs membres. L'accompagnement et l'appui s'inscrivent historiquement dans leur mission et constituent une de leurs raisons d'être. Le sondage CPCA / Avise / CSA sur les besoins d'accompagnement nous indique que 64 % des associations disent adhérer à un réseau pour l'appui technique qu'il leur apporte et pour le partage, l'échange et la mise en lien qu'il permet. L'appartenance à un réseau, qui concerne près de 60 % des associations en France[7], influe effectivement sur la pérennité, la consolidation et le développement des projets associatifs. Par conséquent, les associations fédérées ou regroupées disparaissent moins que les autres et se développent mieux.

Les actions de soutien collectif des réseaux à leurs membres peuvent prendre des formes variées. Il peut s'agir de diffusion d'information, de production d'outils, de rencontres, de mutualisation, d'échanges de pratiques, de réflexion commune, de programmes de formation des bénévoles. Ainsi, le réseau permet de mettre à disposition des associations un ensemble de ressources collectives, qui contribuent à l'accompagnement des projets.

Fédérations et coordinations associatives apportent aussi des réponses plus individualisées à ces besoins d'accompagnement à travers du conseil par des conseillers techniques, ou des dispositifs formalisés d'accompagnement pour des besoins spécifiques repérés comme récurrents.

▶▶

▶▶ Quelle que soit leurs modalités de soutien, elles répondent au besoin d'une vision transversale d'un secteur d'activité, de ses enjeux, de ses spécificités, qui est une condition pour que les projets associatifs ne se développent pas de manière isolée. En plus de jouer les intermédiaires avec les pouvoirs publics, les réseaux apportent donc une vision prospective essentielle à leurs membres.

Le projet associatif au cœur des pratiques des réseaux

Face au cloisonnement des dispositifs, à la carence de pilotage politique, au manque de moyens et aux modes de gestion souvent très techniques, la CPCA appelle de ses vœux la mise en place d'une politique publique de l'accompagnement pour et par les associations. Le mouvement associatif organisé doit être un acteur majeur de cette politique car il apporte une réponse spécifique centrée sur le projet associatif. Certes, les acteurs de l'accompagnement sont divers et aucun d'entre eux ne peut prétendre détenir seul les clés de l'accompagnement des associations. Pour autant, l'accompagnement ne peut être envisagé à travers des démarches dispersées auprès d'associations particulières. C'est pourquoi les regroupements associatifs ont un rôle essentiel à jouer au sein du processus d'accompagnement.
L'accompagnement assuré par les regroupements d'associations présente la particularité de s'articuler à la fois autour du projet de l'association mais également autour du projet plus global du réseau auquel elle est affiliée. Cela permet d'inscrire l'action d'accompagnement dans un cadre politique collectif et de donner du sens à ce type de démarche. Dans cette logique, les associations ne sont pas seulement considérées comme des acteurs économiques mais bien comme des initiatives citoyennes.
Par sa connaissance du secteur d'activités dans lequel il intervient, le réseau est aussi le plus à même d'apporter un accompagnement stratégique. Sa position transversale lui permet de replacer le projet associatif au cœur de son environnement, de l'inscrire dans des logiques sectorielles et territoriales.

Éthique de l'accompagnement

L'action des réseaux dans le soutien aux associations est aussi une condition pour garantir une certaine éthique de l'accompagnement. Il permet de contrecarrer les logiques purement gestionnaires ou comptables qu'on tente parfois de leur imposer et d'éviter que l'accompagnement ne fasse tendre les associations vers un modèle de gestion unique (souvent directement issu du secteur marchand) en contradiction avec leur projet associatif. Ainsi, les outils proposés par les réseaux à leurs membres sont construits en lien avec les structures. En cela, ils ont tendance à être plus adaptés aux projets associatifs ; les structures se l'approprient donc plus facilement. L'implication des réseaux est aussi une condition pour que l'accompagnement reste une démarche volontaire, et non une réponse aux seules exigences des financeurs.
Ainsi, l'accompagnement du mouvement associatif organisé a la particularité de placer le projet associatif au coeur de sa démarche, en l'inscrivant dans les dynamiques transversales, territoriales ou sectorielles. Il facilite le lien entre dimensions techniques et politiques de l'accompagnement. Enfin, il crée des ponts entre les besoins particuliers des associations et les dynamiques collectives au sein d'un regroupement associatif.

Articulation de l'offre des réseaux et de l'action des pouvoirs publics

Cette singularité de l'intervention des réseaux associatifs doit les conduire à participer à la définition, la mise en oeuvre et l'évaluation des politiques publiques d'accompagnement en affirmant la spécificité de leur intervention. C'est l'objet du dialogue civil.
À cet égard, la présence des acteurs associatifs lors de l'élaboration des dispositifs publics d'accompagnement, mais également dans leur fonctionnement au sein des comités de pilotage est indispensable. L'implication des réseaux dans un dispositif comme le DLA prouve que leur expertise en matière d'accompagnement sur des questions techniques (développement du projet, consolidation de l'emploi, appui à la gestion, diversification des ressources financières…) est reconnue.
Les associations porteuses de DLA sont un exemple de cette nécessaire complémentarité d'action entre offre du mouvement associatif et dispositifs publics d'accompagnement. Elles peuvent y affirmer leur spécificité au sein d'approches non seulement techniques et économiques, mais aussi qualitatives des projets associatifs. Un tel portage permet de se situer à la croisée entre les valeurs défendues par un regroupement associatif, ses capacités techniques et les dispositifs de soutien initiés par l'État.
Plus généralement, l'articulation entre les offres d'accompagnement doit faire l'objet d'une réflexion dans le cadre d'une politique publique d'accompagnement pour et par les associations, en s'inspirant des démarches visant la structuration territoriale des offres[8]. Se fondant sur une identification des acteurs de l'accompagnement et cherchant à clarifier les fonctions de chacun de ces acteurs et les différents types de soutien apportés aux associations, elles devront faire l'objet d'un consensus sur la notion et son utilité.
Plus généralement, ces complémentarités ne pourront être trouvées que dans la concertation. Elles doivent être péda-

gogiques et faire l'objet d'une large information aux associations. Il est important enfin qu'elles soient construites dans un partenariat de qualité.

La nécessaire reconnaissance

Les enjeux décisifs liés à l'accompagnement doivent amener les financeurs publics et privés à le reconnaître comme un investissement économique, social et citoyen rentable. Cela passe notamment par une meilleure prise en compte financière de ce type de démarche par les pouvoirs publics. Compte tenu de la place essentielle des réseaux associatifs dans ce processus, leur donner les moyens de valoriser leur action d'accompagnement est un impératif.
Aujourd'hui, les conventions d'objectifs passées avec l'État ne financent pas, le plus souvent, le volet accompagnement de l'action des fédérations, coordinations ou regroupements associatifs car celui-ci est considéré comme du fonctionnement interne et relève donc des ressources propres de l'association. Les réseaux se trouvent donc dans l'obligation de justifier les moyens demandés pour cette fonction. Pour permettre l'accompagnement pour et par les associations, il est indispensable que cette fonction fasse l'objet d'un financement spécifique.
Le financement de cette fonction doit aller plus loin ; il doit aussi permettre de doter les réseaux d'outils d'observation systématique du milieu, de ses besoins et de repérer les compétences qui garantissent une constante adaptation de leur offre à l'évolution de ces besoins. Afin de ne pas « inverser » la logique de l'accompagnement censé répondre aux besoins de la vie associative, les réseaux doivent être à même de faire remonter les besoins. C'est une condition pour éviter que l'offre suggère la demande en ignorant le besoin réel.
Parallèlement, il importe que les réseaux valorisent cette fonction d'accompagnement auprès des pouvoirs publics, la formalisent comme telle auprès de leurs financeurs, notamment en se mettant d'accord sur un vocabulaire commun pour la qualifier. Tous doivent l'investir à la hauteur de l'enjeu qu'elle représente.

Pour une concertation nationale

Compte tenu des enjeux énoncés, une concertation nationale sur le développement durable de la vie associative et de son accompagnement s'avère indispensable. Elle devra prendre en compte le rôle essentiel des regroupements associatifs démontré ici, son articulation avec les dispositifs publics, le changement d'échelle, la cohérence et la lisibilité de ces derniers et les logiques territoriales à l'œuvre dans la structuration des acteurs de l'accompagnement. Concrètement, la concertation pourrait prendre la forme d'engagements réciproques entre l'État et les associations, et se construire comme une déclinaison thématique de la Charte des engagements réciproques signée en 2001. ■

[1] Pour les premiers résultats de ce sondage, cf. p. 12.
Une synthèse sera disponible en juin sur le site de la CPCA : www.cpca.asso.fr, rubrique MUT'ASSO / Accompagnement.
[2] Délégué départemental à la vie associative.
[3] Centre de ressources et d'information des bénévoles.
[4] Résultats de deux études d'impacts successives menées en 2009 et 2010 conduite par l'Avise et le Cnar financement.
[5] Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire.
[6] Mission d'accueil et d'information des associations.
[7] Cf. rapport de Viviane Tchernonog , *Ressources, financements publics et logiques d'action des associations*, XVIe colloque de l'ADDES, 7 juin 2001.
[8] Démarches territoriales Diva en Picardie, Fonds régional d'accompagnement en Midi-Pyrénées, action partenariale nationale CPCA / Avise / RNMA / Chorum / Usgeres / Crédit coopératif autour de l'accompagnement des petites et moyennes associations employeurs.

Un environnement mouvant, des besoins réels

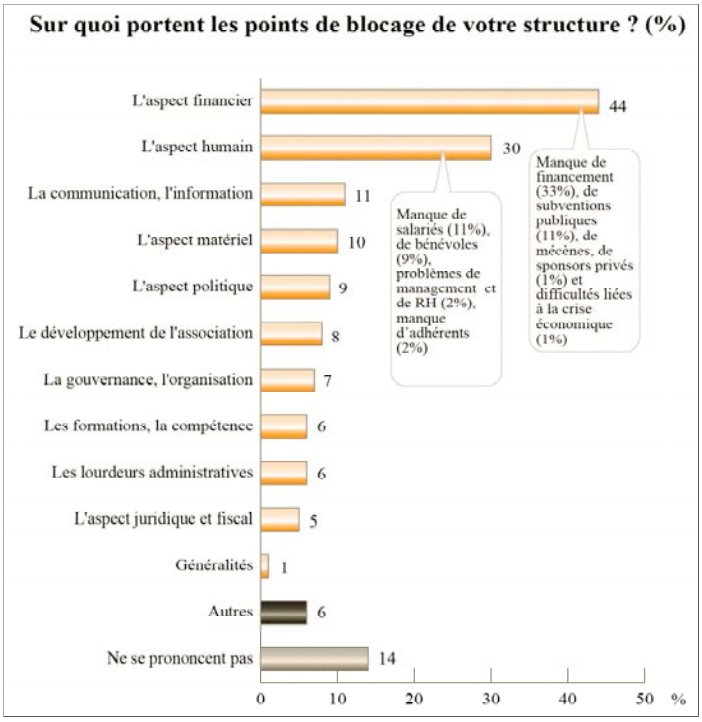
La connaissance des besoins associatifs est une condition essentielle de l'efficacité et de la pertinence de l'offre d'accompagnement. Pour mieux cerner ces besoins, la CPCA et l'Avise, en partenariat avec le CSA, ont consulté les associations sur leurs besoins d'appui. En moins d'un mois (mars 2011), plus de 2 500 associations ont répondu à ce sondage en ligne, preuve de l'intérêt du sujet et signe que l'accompagnement est désormais un enjeu pour le développement de la vie associative. Les résultats globaux seront disponibles en juin sur le site de la CPCA et présentés à l'assemblée générale de l'Avise du 22 juin.

Des points de blocage largement ressentis, surtout pour les associations environnementales et de développement local

La plupart des associations interrogées (61 %) et plus particulièrement les associations du secteur de l'environnement / développement durable (75 %) et de développement rural (69 %), ont le sentiment qu'elles pourraient se développer davantage mais que ce développement achoppe sur des points de blocage. Pour ces deux derniers secteurs, les difficultés aiguës ont sans doute à voir avec les récentes évolutions de l'environnement institutionnel. Les associations de défense des droits et des causes (65 %), du tourisme social (64 %), de l'éducation (64 %), du social/médico-social/santé (63 %) et de la culture (63 %) partagent aussi largement ce sentiment de difficultés.

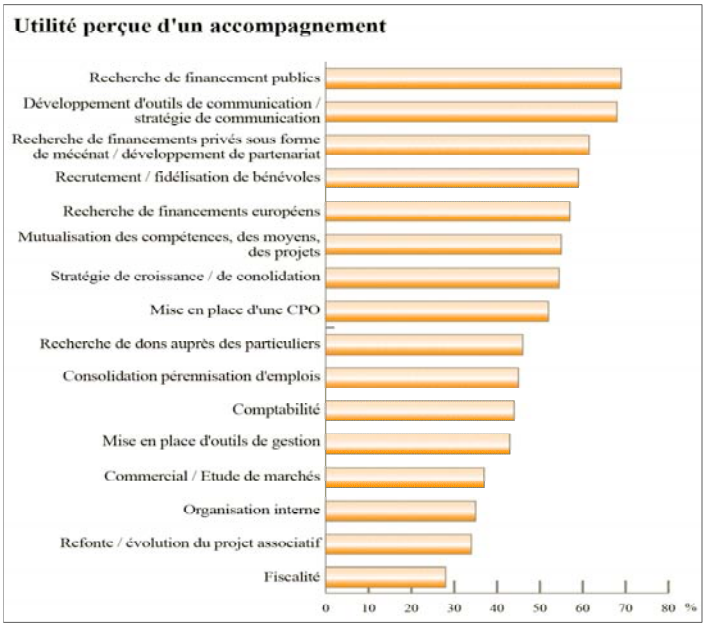
Des difficultés liés aux aspects financiers et humains

Les difficultés les plus largement partagées par les associations sont liées prioritairement aux aspects financiers (manque de financement, dont financement public) et humains (manque de salariés et de bénévoles) comme l'indique le graphique ci-contre.



Des besoins d'appui liés à l'environnement externe des associations

Les besoins d'appui portent prioritairement et massivement sur les partenariats et le financement, la communication et la recherche de bénévoles.
Ils concernent donc essentiellement des aspects liés à l'évolution de l'environnement externe des associations et portent moins sur les aspects internes tels que leur structuration financière, la gestion de leur activité ou encore leur projet associatif et leur stratégie.



Les partenariats et la recherche de financement : des besoins prioritaires partagés par tous

Près de 7 associations sur 10 jugent utile d'être accompagnées dans leur recherche de financement public et plus de 6 sur 10 dans leur recherche de financement privé et le développement de partenariat avec les entreprises. Ces besoins font écho à la raréfaction des fonds publics et à la concurrence de plus en plus forte dans l'accès au financement. Par ailleurs, les structures sont nombreuses (70 %) à ressentir des besoins d'appui pour élaborer leur stratégie et leurs outils de communication. On peut relier ce besoin à la nécessité qu'elles ont de valoriser leur activité auprès de leurs partenaires financiers potentiels.
Pour une grande majorité des associations des secteurs de l'environnement / développement durable (61 %), du développement rural (59 %), de l'insertion par l'activité économique (57 %) et du social/médico-social/santé (56 %), le besoin d'appui à la mise en place d'une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) s'avère très important.
L'appui à la recherche de financements européens est quant à lui un besoin très fort pour la plupart des associations du secteur de l'éducation (66 %), de l'environnement (63 %), de la culture / communication (62 %).
Dans le secteur du sport, les besoins concernent plus la recherche de mécénat (61 % des associations sportives interrogées) et le développement de partenariat avec les entreprises (65 % d'entre elles). Idem pour les associations culturelles et de solidarité internationale qui expriment fortement ce besoin d'appui à la recherche de mécénat.

Recrutement et fidélisation des bénévoles

Les besoins concernant le bénévolat portent essentiellement sur le recrutement et la fidélisation des bénévoles. Respectivement 60 % et 58 % des associations estiment qu'un appui sur ces thèmes serait utile à très utile, dont une très grande majorité d'associations sportives, de solidarité internationale et humanitaire, et d'environnement / développement durable. La formation des bénévoles et des dirigeants bénévoles fait aussi l'objet d'une demande d'appui, essentiellement de la part des associations sportives.

Des réponses insuffisantes

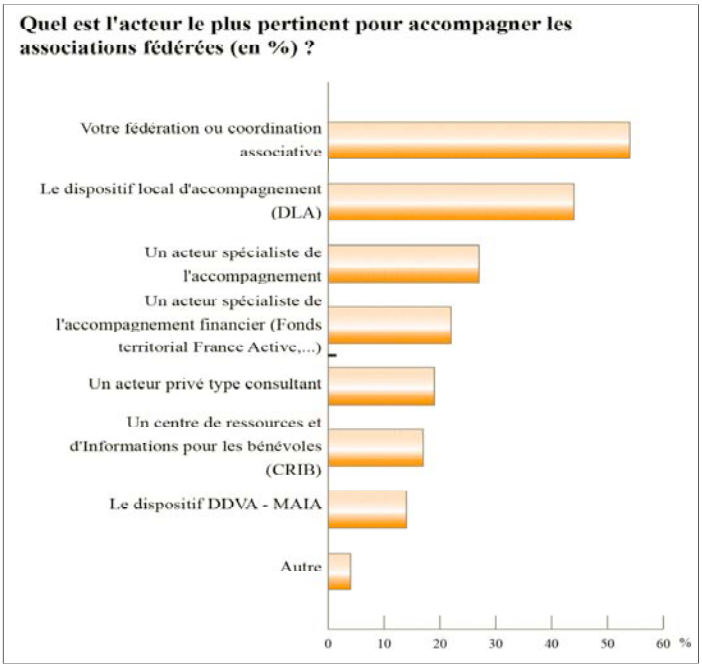
Les associations qui ont déjà été accompagnées (les 2/3 des structures interrogées), très représentées dans les secteurs de l'IAE, du médico-social et du développement rural, ont bénéficié d'appui à la consolidation de leur projet et sur leur stratégie de développement (57 % d'entres elles) et assez peu sur leurs partenariats financiers (27 % d'entre elles), alors même que les besoins en la matière s'avèrent très importants. L'offre actuelle semble insuffisamment développée pour répondre à ce type de besoins pourtant largement partagés.

Des besoins de consolidation d'emplois

La très grande majorité des associations employeurs (près de 6 sur 10) ressentent le besoin d'être accompagnées dans la consolidation et la pérennisation de leurs emplois, notamment aidés (une association employeuse sur deux).

Fédérations et DLA, les acteurs les plus pertinents pour accompagner les structures

Les associations fédérées attendent de leur fédération qu'elle réponde à leur besoin d'appui. Une grande majorité d'entre elles (54 %) considèrent la fédération comme l'acteur le plus pertinent pour les accompagner. Le DLA est aussi largement plébiscité, surtout par les associations qui en ont déjà bénéficié. Les associations non fédérées se tournent prioritairement vers les acteurs spécialistes de l'accompagnement (à 44 %) et vers le DLA pour 39 % d'entres elles.



Accompagner le changement

Les réseaux associatifs ont toujours exercé des fonctions d'accompagnement auprès de leurs membres. Mais ils doivent aujourd'hui répondre à de nouveaux enjeux dans un contexte de changement, particulièrement marqué dans le secteur associatif. Si ces évolutions interrogent la technicité et la professionnalisation des associations, et donc l'accompagnement technique des réseaux, elles posent aussi la question de leur mission de représentation politique. Comment s'articulent ces deux fonctions ?

L'accompagnement des réseaux associatifs se caractérise par la richesse, la diversité, la multiplicité des actions développées en appui à leurs membres, preuves de leur légitimité à porter cette fonction qui constitue une de leurs raisons d'être. Il semble bien qu'aujourd'hui, les fédérations ont l'expertise pour répondre aux enjeux de mutations sectorielles qui affectent leurs membres.

Une fonction ancienne qui évolue

L'adhésion à un réseau associatif contribue en soi à la structuration des projets, à leur développement et à leur consolidation. Preuve en est, les associations affiliées meurent moins que les structures isolées[1]. Pourquoi ? Parce que les confédérations et les coordinations accompagnent les projets sur le terrain, leur apportent des outils et des services qu'ils n'auraient pu développer seuls. L'accompagnement s'organise autour d'activités d'animation et de soutien que l'on retrouve d'un réseau à l'autre : diffusion d'information et de documentation, production d'outils (guides pratiques, outils de gestion, référentiels qualité, etc.), mutualisation des connaissances, réflexion commune sur le secteur lors de journées d'étude, formations, services (assurance, fonds de garantie, « hot line » technique ou juridique, etc.), veille légale et réglementaire, centres de ressources, etc.
L'accompagnement peut être collectif, mais les réseaux s'engagent également dans des actions individualisées pour soutenir des projets dans une phase délicate ou, au contraire, en plein développement. L'Unhaj[2] accompagne ainsi la refondation de ses membres en difficulté et réalise des études préopérationnelles de faisabilité de projets de réhabilitation ou d'extension.
Si l'accompagnement des réseaux est avant tout sectoriel, leur maillage territorial permet d'inscrire les projets accompagnés dans une logique de proximité. Dans le cadre d'un programme de rénovation des centres de vacances soutenu par le conseil régional de Lorraine, l'Unat[3] accompagne ainsi les associations dans la formalisation de leur demande de subvention et participe à l'instruction de ces dossiers.
Ces dernières années, les réseaux ont cherché à harmoniser les pratiques d'accompagnement de leurs relais sur les territoires, pour permettre à chacun de disposer des mêmes ressources développées collectivement au sein d'un réseau devenu expert dans son domaine d'activité. Myriam Antoine, directrice de la délégation Sport et Société au CNOSF[4] parle ainsi « d'une approche concertée de l'accompagnement », Florence Lacaze de la Fal 44[5], référente de la mission nationale de la Ligue de l'enseignement sur les centres de ressources, évoque l'« harmonisation des pratiques des fédérations » en matière d'accompagnement par le biais des centres de ressources à la vie associative à la Ligue.

Quand les réseaux investissent le DLA

La capitalisation des actions et des outils d'accompagnement est aujourd'hui recherchée pour éviter la déperdition de bonnes pratiques et renforcer les références et valeurs communes. On peut parler du développement d'une « intelligence collective », comme le relève l'étude Fonda/CPCA, « L'accompagnement pour les associations », parue en 2008.
Mais la mutualisation des outils techniques et des méthodologies vise également à accroître l'efficacité de l'accompagnement. Cet objectif est d'ailleurs au cœur du dispositif local d'accompagnement (DLA), mis en place par les pouvoirs publics pour consolider l'emploi dans les associations, et qui peut être porté par les relais locaux des réseaux, fédérations ou comités territoriaux. L'implication

des réseaux dans les DLA prouve que leur expertise en matière d'accompagnement sur des questions techniques (développement du projet, consolidation de l'emploi, appui à la gestion, diversification des ressources financières…) est reconnue. Mais leur expertise « sectorielle » l'est également : les réseaux associatifs ont ainsi été sollicités pour porter les centres nationaux d'appui et de ressources (Cnar) qui appuient le DLA quand il intervient auprès d'associations de leur secteur. Les Cnar sont ainsi devenus des lieux de réflexion sur les enjeux et les thématiques de l'accompagnement sectoriel, et de production d'outils adaptés au secteur.

« Avant la mise en place du Cnar Sport [porté par le CNOSF], l'accompagnement sur l'emploi était assuré par le réseau Sport Insertion Emploi, explique André Leclercq, vice-président du CNOSF. L'IFoMos (Institut de formation du mouvement sportif) intervenait sur la certification des encadrants techniques. Avec l'émergence de la question de la professionnalisation, c'est le Cnar Sport qui a pris en charge l'accompagnement spécifique sur la professionnalisation. » Quand L'Union nationale des CPIE[6] qui porte le Cnar Environnement s'est penchée sur la question de la structuration financière des associations de son secteur, c'est d'abord dans le cadre du Cnar qu'elle l'a posée. DLA et Cnar sont donc devenus de nouveaux horizons de l'accompagnement technique des coordinations associatives, au-delà de leur réseau traditionnel.

Accompagner le développement

Reste que l'accompagnement s'inscrit bien dans les missions des regroupements associatifs pour répondre aux enjeux qui touchent leur secteur, en premier lieu le développement des associations affiliées et la consolidation de leurs activités. L'Union nationale des CPIE s'est ainsi engagée dans l'accompagnement à la structuration financière des centres permanents d'initiative pour l'environnement, en partenariat avec le Cnar Financement. Cette thématique répondait à un véritable besoin sur le terrain. « Les associations, toutes employeuses, sont conscientes de la précarité de leur modèle économique, de leur dépendance vis-à-vis des financements publics, même si la vente de prestations contribue pour beaucoup à leurs résultats », explique Brigitte Giraud, directrice de l'Union nationale des CPIE. « Les comptables avaient besoin d'outils de pilotage pour conduire ces évolutions. » L'Union et le Cnar Financement se sont donc lancés dans l'analyse des rapports financiers d'associations représentatives du secteur pour aboutir à une typologie des modèles économiques. L'idée est de construire des « outils harmonisés » de suivi de gestion pour mieux rendre compte de la réalité économique du secteur, « d'identifier un standard pour que le réseau puisse parler globalement de son utilité sociale, mais à travers le prisme économique, et que les dirigeants sachent piloter économiquement leur projet et le mettre en valeur », poursuit Brigitte Giraud.

À Coordination SUD[7], les demandes d'appui au développement (communication, ressources humaines, recherche de fonds privés, vie associative…) sont également remontées du terrain dès 2006. Pour mieux accompagner les ONG dans leur démarche de professionnalisation, la coordination a créé un outil spécifique, le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (Frio), qui cofinance l'intervention de consultants externes sur des problématiques d'organisation. « Ce fonds n'est pas seulement un guichet, mais bien un moyen de repérer les besoins », constate Jean-Louis Vielajus, président de Coordination SUD. Pour renforcer leurs capacités opérationnelles, les ONG peuvent s'appuyer sur un autre outil, le F3E qui cofinance des études visant à améliorer leurs pratiques de coopération.

« Les besoins des associations sportives sont sensiblement les mêmes que dans d'autres secteurs », reconnaît Myriam Antoine. Les actions d'accompagnement visent la structuration du projet associatif, la structuration interne (rapport salariés/bénévoles, fonction employeur) et la structuration financière, « l'accompagnement de base permettant *a minima* d'identifier des financements en cohérence avec le projet ».

Accompagner la professionnalisation

« Le mouvement sportif représente 180 000 clubs, c'est le poids lourd du bénévolat », rappelle André Leclercq. Pourtant, le processus de professionnalisation n'épargne pas ce secteur. C'est à la faveur du dispositif emplois-jeunes, en 1997, que la question de la professionnalisation s'est posée, alors que, pendant des années, elle était peu appréhendée dans les clubs. Pour Myriam Antoine, « les emplois-jeunes ont été un accélérateur de la professionnalisation. Ils ont conduit les associations à s'interroger sur le sens de ce nouvel acteur dans l'association, souvent le premier salarié, et surtout sur celui de sa mission dans le projet associatif ».

Et alors que les clubs n'avaient jusqu'alors recruté que des entraîneurs et des éducateurs, ils ont été incités à recourir à un salarié comme agent de développement. « Les emplois-jeunes donnaient la possibilité aux clubs de se tourner vers l'extérieur, de répondre aux besoins du territoire et des populations », explique André Leclercq. Ce qui supposait de définir les profils de nouveaux postes par rapport au projet d'insertion territoriale, de s'interroger sur les moyens à mettre en place (compétences bénévoles et salariées), et surtout de professionnaliser les dirigeants bénévoles, de « les aider à se donner les moyens de faire face à ces nouvelles responsabilités ». L'accompagnement dispensé par la Confédération et ses relais (CROS[8], CDOS[9] et fédérations) a donc pris une nouvelle orientation : appuyer les dirigeants de club sur la fonction employeur.

Ce sont également les exigences de professionnalisation qui ont conduit la Ligue de l'enseignement à mettre en place une mission nationale « centre de ressources à la vie associative ». « Nous partions d'un constat : les obligations croissantes de professionnalisation de l'activité bénévole, liées notamment à la fonction employeur », rappelle Florence Lacaze, de la Fal 44. « Si bien que l'appui au projet associatif a dû évoluer parallèlement à l'appui militant et méthodologique à la fonction politique. » ▶▶

Accompagner les mutations sectorielles

Tous les secteurs sont confrontés à des mutations qui, si elles ont des répercussions sur les associations prises individuellement, interrogent le secteur dans sa globalité. La fonction d'appui du réseau prend alors tout son sens. L'accompagnement au changement est devenu un enjeu majeur des regroupements associatifs vis-à-vis de leurs membres. Jean-Louis Vielajus rappelle : « Les ONG sont nées à différentes époques, mais depuis 20 ans, elles sont toutes confrontées à des changements qui affectent leurs actions et leur projet : chute du mur de Berlin, processus de démocratisation au Sud, apparition d'une société civile organisée, multiplication des crises, etc. Aujourd'hui leur rôle est plus d'accompagner leurs partenaires du Sud dans leur responsabilité de développement et d'action politique. Leurs missions ont changé, il faut donc accompagner ce changement. » Dans le cadre du Frio, Coordination SUD aide donc les ONG à « redéfinir leur rôle et leur projet dans le nouveau paysage de la coopération ».

Dans le secteur du sanitaire, social et médico-social, les associations ont été confrontées, d'une part, aux offensives du secteur commercial et des grosses associations et, d'autre part, à l'injonction de mutualisation des pouvoirs publics. « L'État veut diviser le nombre d'interlocuteurs par 10 au prétexte qu'il n'a plus les moyens d'assurer le contrôle du financement des 30 000 établissements et que la mutualisation permettra de réduire les coûts et de faire des économies d'échelle », remarque Pierre Gaudier, directeur adjoint de l'Uriopss Rhône-Alpes[10]. Des facteurs internes posaient également la question de la mutualisation : difficulté de renouvellement des administrateurs, essoufflement des associations, etc. Or, « la mutualisation a des conséquences sur l'ensemble de la vie associative (gouvernance et projet), sur les ressources humaines (mise en commun de pratiques), sur le budget, sur les relations avec les autorités publiques et les usagers. »

L'Uniopss a donc décidé de s'emparer « d'une question hautement politique puisqu'elle va profondément refonder le secteur ». Ce qui suppose de « mettre tout le monde à niveau, de professionnaliser les équipes ». « La mutualisation nous oblige à coopérer entre nous ! », reconnaît Pierre Gaudier. Un groupe de travail a planché nationalement sur le sujet, des associations pilotes ont été désignées pour mettre au point des outils d'accompagnement à la mutualisation (cf. article p. 33).

Ne pas se laisser imposer des évolutions

Cette implication de l'Uniopss dans des actions de soutien à la mutualisation éclaire une autre facette de l'accompagnement des réseaux : apporter des solutions par et pour le secteur plutôt que de se voir imposer des pratiques et orientations de l'extérieur. Pierre Gaudier rappelle que « l'Uniopss a toujours fait de l'accompagnement à la fusion. Mais aujourd'hui, les associations sont dans une position défensive : se consolider avant qu'il ne soit trop tard. Beaucoup préfèrent prendre la main plutôt que de répondre aux injonctions des pouvoirs publics. »

Jean-Louis Vielajus renchérit : « Les ONG sont confrontées, et de longue date, à tout l'appareillage "projetologique", de "cadre logique", avec une présentation des projets selon des critères définis par les bailleurs et des indicateurs mesurant l'efficacité, l'efficience, etc. Coordination SUD et ses membres tentent de ne pas limiter l'utilisation de ce cadre précontraint à des fins uniquement bureaucratiques. » Les ONG sont également soumises aux contrôles des bailleurs (jusqu'à 52 par an à Handicap International !). « Ces audits n'ont pour fonction que celle de protéger la Commission européenne des risques liés à son financement, ils ne s'intéressent pas aux projets en eux-mêmes. »

Coordination SUD a donc travaillé à l'élaboration d'outils pour « définir [ses] propres normes et processus », explique Jean-Louis Vielajus. « Notre travail autour de la qualité des actions et des organisations par exemple permet d'anticiper les velléités des pouvoirs publics et de faire admettre des critères de qualité qui, autrement, nous seraient imposés. » Cette capacité d'anticipation des besoins d'accompagnement et de construction d'outils

adaptés consolide la position des réseaux. Elle permet la jonction entre leur rôle d'appui technique et la dimension politique de leur mission.

Quand le politique rejoint le technique

« Les associations sont les premières variables d'ajustement des politiques des collectivités territoriales, elles-mêmes fragilisées par la crise économique », déplore André Leclercq. « Toute la question est de faire comprendre aux collectivités qu'elles ne doivent pas aller vers le plus urgent, mais vers le plus important, qu'elles ne doivent pas sacrifier l'avenir aux besoins immédiats. Il faut en appeler à leur responsabilité. Le rôle du CNOSF est d'aider les clubs à interpeller les élus, à leur montrer qu'ils sont devenus des acteurs incontournables dans la vie des communes, un enjeu essentiel du développement territorial. »
Au-delà de l'appui technique, le CNOSF entend bien donner aux fédérations, CDOS et CROS les moyens de porter la parole politique du mouvement sportif.
Le travail produit par l'Uriopss Rhône-Alpes sur la mutualisation a été remonté au national où un groupe de travail a été chargé de construire une méthodologie spécifique « sur une thématique qui concerne tout le monde, au même moment, sur toutes les régions », rappelle Pierre Gaudier. « La question de la mutualisation prend une telle ampleur et touche tellement au cœur du secteur que nous sommes obligés d'être présents. Notre but n'est pas d'imposer un modèle associatif unique, mais de porter le projet politique dans ce contexte particulier, de défendre le pluralisme associatif et la fonction tribunicienne des associations pour éviter leur instrumentalisation. L'accompagnement est le moyen de rappeler nos principes à nos adhérents, ce que ne fera pas un DLA… » L'accompagnement technique vient donc ici en soutien du projet politique.
Il en est de même des centres de ressources mis en place par la Ligue de l'enseignement « pour permettre à chacun d'être bénévole demain, dans un contexte de professionnalisation et de qualification croissantes qui pourraient dissuader les meilleures volontés de s'investir dans la vie associative », constate Florence Lacaze. « L'objectif des centres de ressources est bien de maintenir un tissu associatif vivant. C'est un enjeu démocratique si on ne veut pas que les associations disparaissent en même temps que les cadres actuels, et un enjeu pour les coordinations qui ont besoin de relais locaux pour maintenir une dynamique territoriale. »
À l'Union nationale des CPIE aussi, motivations politiques et accompagnement technique se rejoignent : « L'harmonisation des outils économiques et financiers s'inscrit bien dans une ambition plus large : la consolidation et le renforcement de la cohérence d'un réseau parfois vu comme disparate », reconnaît Brigitte Giraud. « Les CPIE sont une marque collective, un label. Mais ce n'est plus une caution suffisante pour l'ensemble des parties prenantes. Nous souhaitons aujourd'hui renforcer les critères du label dans un objectif de démarche de progrès et d'amélioration continue. »
La présentation consolidée des rapports financiers de l'ensemble des CPIE permettra aux partenaires de mesurer leur contribution à l'utilité sociale. C'est aussi une façon d'accroître la visibilité globale du réseau. Mais ce n'est pas le seul enjeu comme l'explique Brigitte Giraud : « Il faut rester vigilant sur la manière d'appréhender les questions économique et financière, ne pas les placer avant le projet. Si on n'y prend garde, il y a risque d'une dérive économiciste. »
Au-delà des aspects techniques, la structuration financière devient alors « une question politique que doit régler le réseau ».

Dépasser la diversité

Dans l'étude Fonda/CPCA, la CPCA montrait que l'un des enjeux de l'accompagnement des regroupements associatifs était de « se donner des lignes communes malgré la diversité des projets ».
Ce que rappelle Jean-Louis Vielajus : « La diversité des associations réunies au sein de Coordination SUD se traduit par des appétits différents en matière d'accompagnement. » Il reconnaît que dans un tel contexte, l'un des enjeux est de « savoir répondre à la diversité des membres, de la petite association à la très grande ONG, et [de] savoir élaborer un ensemble de services qui correspondent à cette diversité ». Coordination SUD cherche à préserver cette hétérogénéité dans les groupes de travail sur les objectifs et les outils de l'accompagnement, mais également à trouver des solutions adaptées à l'ensemble des besoins, aussi divers soient-ils.
La question de la représentation de la diversité dans les instances de travail et de décision des coordinations concerne l'ensemble de la vie associative, mais elle devient cruciale en matière d'accompagnement pour ne pas se couper des problématiques du terrain. Jean-Louis Vielajus conclut : « Il faut donc sans cesse s'interroger sur la manière dont la fonction d'accompagnement contribue à la fois à chacune des actions des ONG et à l'action collective de notre coordination. » ■

[1] Cf. Viviane Tchernonog, « Ressources, Financement public et travail dans les asssociations », XVIe colloque de l'ADDES, 2001.
[2] Union nationale pour l'habitat des jeunes.
[3] Union nationale des associations de tourisme.
[4] Comité national olympique et sportif français.
[5] Fédération des amicales laïques de Loire-Atlantique.
[6] Union nationale des centres permanents d'initiatives pour l'environnement.
[7] Coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale.
[8] Comités départementaux olympiques et sportifs.
[9] Comités régionaux olympiques et sportifs.
[10] Union régionale interfédérale des organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux Rhône-Alpes.

Accompagner aujourd'hui

Si la nécessité pour les associations de se faire accompagner est aujourd'hui partagée par tous, regroupements associatifs et pouvoirs publics, les dispositifs restent mal connus des principales intéressées. On pourrait également parler d'une situation paradoxale puisque les acteurs de l'accompagnement parlent de concurrence, ce qui suppose une pluralité de l'offre, quand les associations se plaignent de l'absence de dispositif adapté sur leur territoire. Trop plein ou lacune ? Ne vaudrait-il pas plutôt mettre en cause la structuration de l'offre ? Les acteurs de l'accompagnement commencent aujourd'hui à penser complémentarité entre offre associative et offre publique, entre les différentes entrées de l'accompagnement, du premier accueil à l'expertise. Des actions de mutualisation qui prennent tout leur sens dans un contexte où le financement des fonctions d'accompagnement est menacé.

La double mission des regroupements associatifs

Les regroupements associatifs (unions, coordinations, fédérations…) ont « des objectifs tant professionnels que politiques », c'est-à-dire qu'ils exercent à la fois des fonctions d'appui technique à leurs membres et une fonction politique de représentation auprès des pouvoirs publics ou de la société civile. Ces deux fonctions sont-elles contradictoires ? C'est ce que pourraient laisser supposer les multiples contestations auxquelles ces regroupements sont parfois confrontés. Une plus grande visibilité de leurs fonctions d'accompagnement leur permettrait-elle de recouvrer une plus grande légitimité, d'en faire un enjeu fort d'adhésion ?

Unions, coordinations, fédérations, se trouvent confrontées à des transformations de leur environnement qui les fragilisent : transformations de l'engagement citoyen, défiance de certaines "petites" associations, morcellement de l'action associative, transformations de l'État et recours croissant à la commande publique, etc. », expliquait Jean-Pierre Duport, vice-président de la Fonda en introduction du séminaire organisé le 9 décembre 2010[1].

Réseaux associatifs : le maillon faible

On pourrait ainsi parler d'une double contestation du rôle et de la légitimité des regroupements associatifs, par les associations elles-mêmes donc, et par les pouvoirs publics. La réduction des postes Fonjep[2] accordés aux fédérations et unions nationales au titre du soutien qu'elles dispensent à leurs membres en est une preuve supplémentaire si besoin était.
Jean-Pierre Duport rappelle : « Sous tous les gouvernements et dans de nombreuses instances locales, on retrouve cette même tentation de dire que seul le terrain compte, que les fédérations et autres regroupements sont un obstacle, des "budgétivores inutiles". Mais il faut contester ce positionnement. D'une part, la fonction politique des réseaux est essentielle : l'expression de l'Unat sur une politique du tourisme qui inclut les associations a bien plus de poids que celle d'une association, même grosse, qui s'exprimerait en son nom propre. Celle de l'Unhaj sur les politiques d'habitat des jeunes par rapport à celle du FJT de Nantes également. Et cette expression est autrement plus gênante pour les pouvoirs publics qui ne peuvent ni la nier, ni la critiquer. »
Pourtant, « certaines associations peuvent contester le primat de la fonction politique sur le service rendu aux membres, bien que les situations soient différentes selon les fédérations », reconnaît Jean-Pierre Duport. « Et comme le dit Edgar Faure, "une opinion erronée est un fait exact". C'est donc une contestation à prendre en considération. » Le problème tiendrait plus à la difficulté des regroupements associatifs à faire mesurer l'impact qu'ils ont sur les politiques nationales et régionales. « Pourtant, il fallait bien des réseaux, tels que l'Uniopss, la CPCA, la Fonda, pour faire entendre la voix des associations auprès du ministère en charge de la vie associative avant la publication de la circulaire du 18 janvier 2010[3]. Et qui d'autre que les réseaux pour être des interlocuteurs des pouvoirs publics à ce niveau-là ? » Pour lui, les réseaux et fédérations ont sans doute un problème de communi- ▶▶

▶▶ cation sur leur fonction politique et doivent parvenir à équilibrer leurs deux fonctions. « Les fédérations doivent s'intéresser autant aux problèmes généraux de la fiscalité associative qu'à l'application de la TVA sur les services du FJT de Dinan, par exemple. »

Le regroupement fait nécessité

Pour limiter la contestation, les réseaux ont donc intérêt à rappeler les différentes facettes en matière d'accompagnement technique et de représentation politique. Ils sont nécessaires pour construire « un socle de valeurs communes » qui permet de dépasser les diversités d'approches, de tailles, d'origines, d'objets sociaux des projets, comme le fait remarquer Jean-Louis Vielajus, président de Coordination SUD au séminaire de la Fonda. Ce qui suppose que les regroupements s'assurent constamment de l'adhésion de leurs membres à ces valeurs, en les asseyant sur une charte éthique notamment, qui présente aussi l'avantage d'accroître la légitimité des réseaux vis-à-vis de l'extérieur (pouvoirs publics, opinion publique, etc.).
Mais les regroupements sont également essentiels pour les services rendus aux membres, et, comme le souligne Jean-Pierre Duport, « dans ce domaine, la mutualisation et la solidarité sont nécessaires ; l'expérience des unes doit pouvoir servir aux autres ». Il remarque d'ailleurs que, lorsque des associations revendiquent leur autonomie et contestent la cotisation qu'elles versent à un regroupement, arguant qu'elles pourraient mieux faire seules, il s'agit généralement des plus riches. « Mais sans la solidarité des uns, comment assurer les services à tous ? Les revendications des plus riches pèsent sur la solidarité envers les plus pauvres », déplore encore Jean-Pierre Duport. Cette attitude consumériste qui ne considère que les services rendus aux membres fait l'impasse sur le fait que l'accompagnement dispensé par les regroupements associatifs va bien au-delà.
Patrick Quinqueton, président de l'Union nationale pour l'habitat des jeunes (Unhaj), remarquait lors du séminaire organisé par la Fonda, qu'à force de « glorifier l'ancrage local » parce que c'est le niveau d'intervention (et donc de légitimité) de l'association, on oublie la nécessité de « l'étage supérieur ». Pourtant il est le lieu de la construction et de l'expression de valeurs communes qui rassemblent des associations au-delà de leur activité, de la représentation politique d'un secteur, « même si on assiste au recul des regroupements affinitaires et au recentrage sur des objets », constate Patrick Quinqueton. Et surtout, il assure l'accompagnement au développement des projets et se distingue par sa capacité d'anticipation des transformations externes et internes.
À ce propos, Jean-Pierre Duport ajoute : « L'ensemble du secteur associatif doit être en capacité d'accompagner ces évolutions. Ce qui suppose de tenir une fonction de veille sur l'environnement associatif et de se donner les moyens de faire évoluer l'ensemble du mouvement. On pourrait encore prendre l'exemple de l'UFJT qui, en se transformant en Unhaj, a anticipé l'élargissement de la problématique du foyer de jeunes travailleurs à celle, plus large, de l'habitat. »

Modèle économique

En outre, les associations sont soumises à une exigence accrue de qualification et de professionnalisation de leurs intervenants. L'accompagnement des regroupements associatifs auprès de leurs membres devient un enjeu dans ce contexte, mais suppose que ces fonctions soient à leur tour renforcées en leur sein, qu'ils se qualifient eux-mêmes sur ces fonctions d'accompagnement. Ce qui pose clairement la question du modèle économique de l'accompagnement associatif, du financement de l'ingénierie, de la mutualisation des compétences d'accompagnement…
Depuis quelques années, unions, fédérations et coordinations associatives éprouvent des difficultés réelles à faire financer leur fonction d'accompagnement par l'État qui la considère comme du fonctionnement interne. Ce désengagement pose d'ailleurs de manière aiguë la question de la dépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, car il peut être interprété comme une atteinte à la fonction tribunicienne des associations, à la vie démocratique puisqu'elle touche aux porteurs de la parole politique des associations. Ceci étant, il oblige les réseaux à reconsidérer les modalités de leur financement.
Jean-Pierre Duport remarque : « Les réseaux font appel à la solidarité des associations membres. Mais ils peuvent et doivent pouvoir solliciter les collectivités publiques ou des organismes tels que la Caisse des dépôts pour développer leurs fonctions d'accompagnement. On ne peut pas demander aux seuls usagers de faire l'effort. Le travail d'ingénierie peut se faire sur la solidarité interne, mais la capitalisation doit se faire avec des concours extérieurs. »

Préserver la vie démocratique

Car pour lui, il y a une exigence démocratique à maintenir des activités d'intérêt général portées par les associations et défendues par les regroupements associatifs. Et Jean-Pierre Duport voit dans la fragilisation des réseaux une menace sur la « reconnaissance de leur rôle dans la vie démocratique, économique et sociale de notre pays ».
Il conclut : « Soutenir l'intérêt général déployé dans les associations est essentiel car c'est soutenir la démocratie. Une vie associative intense est un élément de l'intérêt général et, par conséquent, de la vie démocratique. »
Et l'accompagnement des réseaux contribue à préserver cette intensité. ■

[1] « Réaffirmer le rôle irremplaçable des regroupements associatifs », séminaire organisé par la Fonda au Conseil économique, social et environnemental, Paris, 9 décembre 2010. Pour lire la synthèse des différentes interventions : http://www.fonda.asso.fr/Reaffirmer-le-role-irremplacable.html
[2] Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire.
[3] http://cpca.asso.fr/spip.php?article2125

« Il faut aider les dirigeants à passer de logiques budgétaires à des logiques de stratégie financière. »

Denis Dementhon, responsable du Cnar Financement à France Active

Avec l'implication de France Active dans le Cnar financement, votre démarche d'accompagnement a-t-elle évolué ?

Historiquement, France Active intervient auprès d'entreprises en création ou de structures d'insertion. Nous accompagnons aujourd'hui les associations employeuses. La mise en place des DLA à laquelle nous avons participé est la première politique publique sur le sujet. Son orientation sur la création ou la consolidation des emplois peut être jugée restrictive, mais elle laisse tout de même la possibilité de travailler sur le projet associatif ou sur l'équilibre économique de la structure.

Qu'est-ce que ce passage impliquait ?

Pour France Active, le DLA a été important car on a alors disposé d'un interlocuteur systématique sur l'accompagnement associatif en amont de notre accompagnement économique et financier. Celui-ci est déterminant mais n'est qu'une partie de l'accompagnement, seulement un moyen de servir le projet. Il ne se suffit pas à lui-même et doit s'inscrire dans un accompagnement plus global.
Le DLA a été une opportunité pour nous de rencontrer des projets associatifs qui ne seraient jamais venus auparavant car les dirigeants associatifs n'ont pas le réflexe de solliciter des organismes financiers. France Active a donc été confrontée à des projets dont l'analyse et le diagnostic ne relevaient pas des analyses de projets à forte dimension économique que nous avions l'habitude d'accompagner. Cela nous a poussés à compléter notre cadre d'analyse et, parallèlement, à faire évoluer nos offres de financement. On peut citer les fonds d'amorçage[1] fortement développés depuis et qui s'adressent à des projets de petite taille dont le modèle économique est encore fragile. On peut également citer les garanties sur des concours de court terme.

Les associations sont souvent brocardées comme de mauvaises gestionnaires ce qui incite fortement à l'accompagnement financier…

C'est un faux débat. Aucun dirigeant d'aucune entité économique ne maîtrise la totalité des aspects financiers. C'est encore plus vrai des dirigeants associatifs qui ne se vivent pas comme des gestionnaires et qui n'ont pas intégré ou créé des associations pour les gérer économiquement. Mais ce qui est certain, c'est qu'avec le fort développement de l'emploi associatif depuis 20 ans, la nature même des associations a évolué. Les dirigeants prennent de plus en plus conscience qu'ils sont à la tête d'un projet ayant une dimension économique, ce qui suppose de se professionnaliser, de mettre en place un système de veille avec des indicateurs d'alerte, une vraie stratégie sur la dimension économique du projet, qui, encore une fois, ne reste qu'une dimension parmi d'autres.
Les DLA ont sans doute contribué à cette prise de conscience et ont orienté les associations pour être conseillées sur ces sujets. Les nombreuses coopérations des fédérations avec le Cnar Financement sont également un bon indicateur de l'intérêt du mouvement associatif pour ces questions, un indice fort de l'évolution des mentalités sur ces 7-8 dernières années.

Quels sont les enjeux de l'accompagnement financier ?

Tout le monde est conscient qu'il faut avancer sur ce chemin, qu'il faut se donner les moyens pour le faire, notamment aux réseaux pour qu'ils appuient leurs membres.
Le deuxième enjeu est sans doute de mieux préciser les modèles économiques des associations, de mieux les comprendre et donc de mieux les observer. Le troisième, peut-être le principal, est de faire prendre conscience aux banques et institutions financières que les associations sont aujourd'hui suffisamment professionnalisées pour accéder aux financements. Ça n'est pas très difficile d'impliquer les banques dès lors qu'elles sentent qu'il y a du professionnalisme.
Autre enjeu, le travail sur l'accompagnement financier stricto sensu. Il faut aider les dirigeants à passer de logiques budgétaires (maintenir l'équilibre financier d'une année sur l'autre) à des logiques de stratégie financière (se projeter sur le moyen terme et le définir en fonction du projet, imaginer des moyens pour consolider ses fonds propres). On parle de révolution culturelle. La première révolution a consisté à faire comprendre aux dirigeants l'importance des aspects économiques de leur projet. La seconde est le basculement d'une logique budgétaire vers une stratégie financière. C'est un des axes de travail du Cnar Financement aujourd'hui.

[1] Apport remboursable, destiné à financer les petites associations en création ou en phase de premier développement, d'une durée de 12 mois et renouvelable une fois.

Quand les pouvoirs publics investissent l'accompagnement

Conscients du poids économique et du rôle social des associations, les pouvoirs publics, État et collectivités territoriales, se sont impliqués dans l'accompagnement des associations, généralement avec pour ambition de consolider leurs activités et de pérenniser les emplois. Si le premier réflexe des réseaux associatifs a été de craindre l'instrumentalisation ou la dépossession d'une de leurs fonctions essentielles, la coopération semble aujourd'hui prendre le pas sur les tensions, la mutualisation et la rationalisation des offres d'accompagnement sur les conflits autour des compétences, des territoires.

Si la question de l'articulation entre offre publique et associative d'accompagnement s'est cristallisée autour des dispositifs locaux d'accompagnement (DLA), la mise en place de politiques publiques dans ce domaine est bien antérieure.

Politiques publiques d'accompagnement

On se souvient du groupement d'intérêt public Réseau information gestion (GIP-RIP) dont les points d'appui à la vie associative couvraient le territoire dans les années 1990 (certains portent d'ailleurs de nouveaux dispositifs publics). On peut également citer les centres de ressources et d'information des bénévoles (Crib), portés par des associations Profession sport, des CDOS[1] et des associations d'éducation populaire, d'abord à destination des bénévoles sportifs, puis élargis à l'ensemble des petites associations pour les décharger de leurs démarches administratives. Il faudrait ajouter tous les dispositifs de correspondants issus des services déconcentrés de l'État, désignés comme des interlocuteurs privilégiés des associations (délégués départementaux à la vie associative ou DDVA, et missions d'accueil et d'information des associations ou MAIA). Une enquête réalisée en 2008 auprès de 1 860 associations révélait que ces dispositifs étaient peu visibles : seules 45 % des associations connaissaient les Crib, 42 % les DDVA et 6 % les MAIA !

Avant le rapport d'évaluation des dispositifs de promotion et d'accompagnement de la vie associative, publié en 2009, il était difficile de se faire une idée de l'impact de ces dispositifs (DDVA et Crib notamment) qui, bien que mobilisant d'importants moyens humains et financiers, n'avaient fait l'objet d'aucun examen. D'où l'intérêt de ce rapport dans lequel les auteurs s'étonnent qu'aucun outil de mesure empirique de l'activité des DDVA n'ait été mis en place. Néanmoins, ils relèvent que leur mission est globalement remplie. Ils voient dans les Crib un moyen pour l'État de faire appel aux associations pour prendre en charge une part de l'accompagnement des bénévoles associatifs. Mais ils dénoncent la fragilité des bases partenariales et financières de ces dispositifs, et le manque d'animation du réseau par l'administration qui les a créés. Pour les rapporteurs, ce dispositif ne doit son dynamisme qu'à l'implication des porteurs et sa survie qu'au maintien des postes Fonjep.

Florence Lacaze (Fal 44) confirme : « Nous n'avons que peu de visibilité sur la pérennité de ce dispositif. Les Crib sont labellisés par l'État avec un appui financier qui passe par les postes Fonjep. Il serait important que les Crib [ouverts à toutes les associations] soient reconnus et soutenus dans le

cadre du Conseil de développement de la vie associative (CDVA) comme ils l'étaient auparavant par le Centre national pour le développement du sport (CNDS) [lorsqu'ils s'adressaient exclusivement à des bénévoles sportifs]. » Reste néanmoins posée la question de leur articulation avec d'autres dispositifs, d'autant que l'entassement des offres pose nécessairement la question de la concurrence.

De la concurrence à la complémentarité

« La Caisse des dépôts (CDC) voit dans le DLA un outil complémentaire de l'accompagnement dispensé par les grands réseaux associatifs », assure Jean-Marc Maury, directeur du département Développement économique et économie sociale à la Caisse des dépôts. « La CDC ne peut se permettre d'appuyer telle ou telle association, d'où le choix de s'investir dans un dispositif qui est ouvert à toutes les associations employeuses. »
Les dispositifs locaux d'accompagnement ont été mis en place en 2003 par le ministère de l'Emploi en partenariat avec la Caisse des dépôts pour consolider les emplois créés dans les associations à la faveur du dispositif Nouveaux services – emplois-jeunes (NSEJ). « La dimension emploi est au cœur du dispositif » rappelle Jean-Marc Maury ; le partenariat entre CDC et l'État (DGEFP[2]) est bien scellé dans le cadre de la convention Agir pour l'emploi. Jean-Marc Maury justifie l'investissement de la Caisse dans ce dispositif : « La CDC est au service du développement économique et territorial. Or une partie de l'animation territoriale passe par les réseaux associatifs, acteurs du développement local. D'autre part, les associations sont des producteurs de richesses et donc des acteurs du développement économique. Il y a un besoin structurel pour les associations à être accompagnées, sinon, elles risquent d'abandonner leur perspective d'embauche ou de ne jamais passer le seuil des 10 salariés alors que leur développement le justifie. D'autres mourront. Or la CDC n'a aucun intérêt à voir mourir des structures qui créent de la richesse. »

Un des objectifs des DLA est donc de toucher des associations isolées qui ne peuvent bénéficier de l'accompagnement technique d'une fédération, ni se tourner vers des interlocuteurs privés souvent trop coûteux pour elles. Le dispositif a été conçu comme un réseau de proximité, ouvert à toutes les structures développant des activités d'utilité sociale (dans les faits, des associations à plus de 85 %). « Son objectif est de permettre la consolidation de l'emploi dans de bonnes conditions, en aidant ces associations à prendre en compte ou à agir sur différents aspects tels que le modèle économique, l'assise financière, la fonction employeur, la gouvernance ou l'ancrage territorial par exemple. »
Les DLA sont portés par des structures repérées pour leur expertise en matière d'accompagnement et de développement local. Si l'État et la CDC sont bien maîtres d'œuvre du dispositif, ils en ont délégué la mise en œuvre opérationnelle à ces acteurs locaux. « Dès 2003, les pouvoirs publics ont souhaité une réelle diversité du portage pour pouvoir nourrir le dispositif des différentes pratiques associatives », rappelle Sandrine Aboubadra, responsable du programme DLA à l'Avise, chargée de l'animation du DLA au niveau national. Mais avec pour objectif d'« harmoniser » les pratiques, de créer un référentiel (méthodologie d'accompagnement, outils, cahier des charges des prestataires, etc.) que les coordinateurs régionaux du dispositif (C2RA) – portés essentiellement par les CPCA régionales et les chambres régionales de l'économie sociale (Cres) – sont chargés de relayer sur le terrain. L'idée est bien que ce cadre harmonisé « permette à d'autres acteurs tels que les collectivités et les réseaux associatifs d'investir le dispositif en l'adaptant à leurs besoins ».

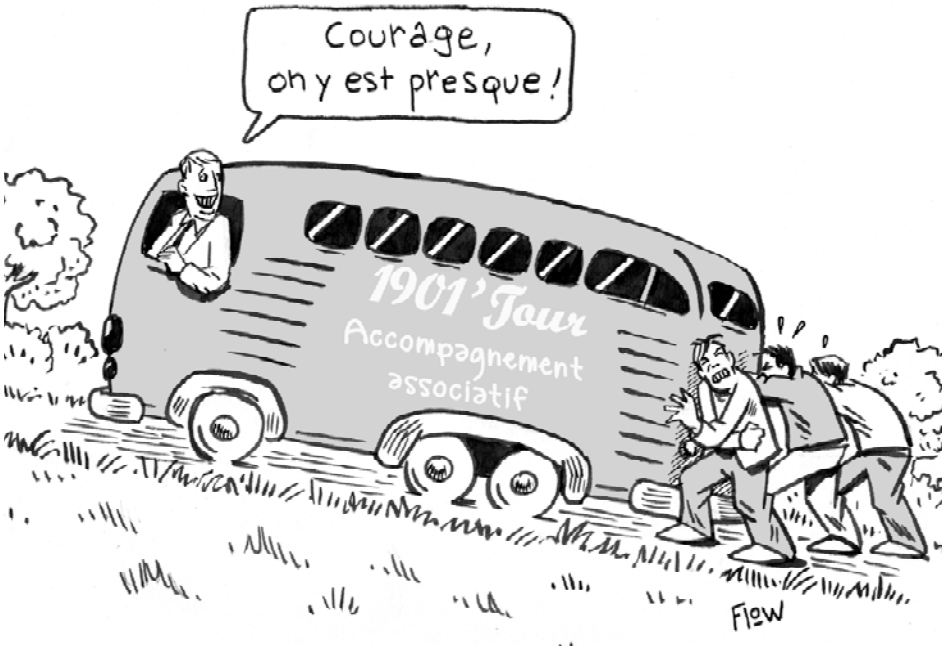
Naissance difficile

Mais l'implication des réseaux n'a pas été évidente à l'origine. Cette initiative publique a en effet cristallisé bon nombre de débats autour de l'accompagnement, les réseaux associatifs se sentant dépossédés d'une fonction « traditionnelle » et voyant d'un mauvais œil ce nouveau fléchage des financements publics dédiés. D'autres ont parlé de « dispositifs construits moins à partir de l'appréciation des besoins recensés des associations que des objectifs de leurs promoteurs ou financeurs »[3].
La CPCA est associée au pilotage du dispositif en 2007 pour que les représentants des bénéficiaires soient associés aux orientations. Mais surtout, la mise en place des centres nationaux d'appui et de ressources (Cnar) a permis de « donner une place de parties prenantes aux réseaux, reconnus ici pour leur expertise et pour leur participation au renforcement et à la structuration de leurs secteurs d'activité ». Rappelons que les Cnar, qui interviennent en appui des DLA, sont portés par des regroupements associatifs sectoriels (CNOSF pour le Cnar Sport, Uniopss pour le Cnar social, médico-social, santé, etc.). « Le DLA n'est pas hors-sol, poursuit Sandrine Aboubadra. Son comité de pilotage associe financeurs et réseaux, qui sont bien les représentants de ses bénéficiaires. »
Elle conclut : « Aujourd'hui, le débat autour de la légitimité des DLA est derrière nous. Les réseaux ont compris que leurs membres y recouraient sans qu'ils n'entrent en concurrence avec leurs fonctions d'appui. » De fait, 68 % des associations accompagnées par ce dispositif sont affiliées à des regroupements associatifs, bien plus qu'à l'échelle nationale. Les retours d'évaluation[4] sur le dispositif rendent compte de ses « impacts positifs » en termes de création et de qualité de l'emploi, de croissance de l'activité et du public touché, de diversification des partenariats financiers, d'interrogation et d'actualisation régulière du projet, d'amélioration de la gouvernance, de mise en place de comptabilités fiables et d'outils de gestion de meilleure qualité. Avec plus de 300 000 emplois consolidés et 28 000 structures accompagnées depuis 2002, « le DLA a atteint sa cible », constate Jean-Marc Maury.

Généraliste et/ou stratégique

Avec le DLA, mais aussi avec d'autres dispositifs publics, territoriaux notamment, les offres d'accompagne- ▶▶

▶▶ ment transversal se sont développées, ce qui ne peut qu'interroger l'offre sectorielle des réseaux associatifs qui ont parfois du mal à trouver leur place. Alors qu'ils ont développé une grande expertise pour l'accompagnement des associations de leur secteur, certains réseaux s'étonnent, par exemple, de ne pas être sollicités comme prestataire des actions d'accompagnement dans le cadre du DLA, quand bien même ils ont fait des efforts pour renforcer, qualifier, professionnaliser cette fonction.



« Le monde associatif ne détient pas toujours 100 % de l'expertise sur son secteur, il ne peut s'auto-suffire dans ce domaine », explique Jean-Marc Maury. Sandrine Aboubadra tempère aussi : « 30 % des prestataires DLA sont issus des réseaux associatifs » et, de plus en plus, ils peuvent être associés à la réalisation des diagnostics ; par exemple, les Urhaj Midi-Pyrénées, Centre, Pays de la Loire sont sollicités pour le diagnostic des FJT. « Le but est bien d'enrichir le diagnostic avec l'expertise sur des spécificités de l'activité. » Les réseaux peuvent également participer aux instances locales des DLA, dans lesquelles ils contribuent aux orientations du dispositif ou apportent leur expertise sur certains dossiers d'accompagnement. Sandrine Aboubadra relève qu'il convient simplement d'être vigilant, pour qu'un financeur n'ait pas l'impression de financer deux fois la fonction d'accompagnement. « Ce qui suppose que les réseaux soient en capacité de distinguer ce qui relève de leur fonction d'accompagnement classique, et de l'expertise spécifique qu'ils peuvent apporter dans le cadre d'un DLA. » Elle poursuit : « Le DLA est un acteur généraliste ; il s'agit bien d'un métier fondé sur une approche transversale des besoins d'une association ». Mais surtout, « les DLA sont vraiment sur des questions d'emploi, sur de l'accompagnement principalement opérationnel » qui ne vient pas concurrencer l'apport des réseaux.

L'étude Fonda/CPCA montrait en effet que l'accompagnement des réseaux permettait de garantir une certaine éthique de l'accompagnement, centrée sur le projet associatif, de disposer d'une vision globale des enjeux du secteur, essentielle en termes stratégiques. En outre, ce type d'accompagnement est dénué des logiques organisationnelles de l'entreprise. Sandrine Aboubadra conclut : « L'enjeu actuel de l'accompagnement se situe dans la coopération entre acteurs, dans le renforcement de la mutualisation pour construire de vrais parcours d'accompagnement. » Ce qui suppose de réfléchir en amont sur le « qui fait quoi » : appui, accueil, expertise ponctuelle, etc.

Enjeux de territoire

Comme le note Christophe Boyer dans un article de *Juris associations*[5], les « mutations institutionnelles » liées à la décentralisation, à la déconcentration et à la « rationalisation » des services de l'État, « ont créé de nouveaux lieux de pouvoir, si bien que les enjeux de territoire deviennent aussi importants que les enjeux autour de l'activité ou des modes de financement ». L'émergence de ces nouveaux lieux de décision politique pousse les associations à « s'affranchir progressivement de la tutelle de l'État pour rechercher une nouvelle cohérence de leurs partenariats. » Cette nouvelle donne s'applique également à l'offre d'accompagnement. À cette échelle aussi, mutualisation et articulation de l'offre d'accompagnement sont recherchées. Les pouvoirs publics, conseils régionaux en tête, en font une des orientations fortes de leur politique d'accompagnement à la vie associative.

Leurs interventions sont diverses et vont de la mise en place de centres ressources, de guichets d'accueil, de maisons associatives municipales (dont certaines sont membres du Réseau national des maisons des associations), d'aide (financière ou non) à la structuration ou à la coordination de l'offre sur leur territoire. On peut ainsi prendre l'exemple de l'implication du conseil régional de Lorraine dans le Pôle lorrain d'utilité sociale (Plus).

Généralement, leur engagement en faveur du développement ou du maintien d'une vie associative riche est lié à l'investissement d'un élu. Mais il s'explique également par le poids acquis par le secteur en termes d'emploi et de développement économique. « La région Champagne-Ardenne a du mal à maintenir ses emplois et doit mettre en place une politique volontariste pour être attractive, rappelle Patricia Andriot, vice-présidente en charge de l'économie sociale et solidaire au conseil régional. Or le rôle des associations est essentiel en termes de lien social et de création d'emplois. » Pour Christine Mercier, chef du service Innovation sociale et économie sociale et solidaire de la région Bretagne, « il était important pour la

Région de s'engager en faveur du secteur associatif étant donné son poids économique, son potentiel de développement et d'innovation, sa dimension territoriale et sa fonction de lien social. » Un constat que de nombreuses collectivités pourraient faire et qui détermine leur soutien au secteur associatif.

Offre et structuration

Depuis 2004, le conseil régional de Champagne-Ardenne développe une politique d'accompagnement des associations et de structuration du secteur : mise en place d'outils financiers et d'ingénierie pour professionnaliser les bénévoles et appuyer l'emploi, soutien à des projets innovants ancrés sur le territoire à travers le programme Progress, etc.
Patricia Andriot explique : « Les associations sont en pleine mutation. Pendant des années, elles ont été dans une logique de subvention, puis de mécénat et de réponses à appel d'offres, au risque de l'instrumentalisation et de la perte de leur projet politique. Elles sont aujourd'hui confrontées à la raréfaction des financements publics, dans un contexte de réforme des collectivités et de réorganisation de l'État. Certaines ont besoin d'être accompagnées pour inventer un modèle économique qui assure la pérennité des emplois et leur permet de sortir de ce tabou de l'accumulation des bénéfices. » Le conseil régional a donc appuyé la constitution du fonds territorial France Active car il offre « un accompagnement à la crédibilisation des associations envers le monde bancaire, une aide au dialogue avec les financiers ».
Mais le conseil régional apporte aussi une aide au fonctionnement des têtes de réseau, pour leur permettre de réinterroger leur projet politique à l'aune de cette nouvelle donne économique. Et surtout, il accompagne cette réflexion en soutenant des collectifs, dont un, constitué en Haute-Marne, qui réunit 42 associations, la Ligue de l'enseignement, les foyers ruraux, des associations sportives, etc. « Avec la perte des fonds publics, ce collectif s'est interrogé sur la manière de présenter et valoriser les projets politiques des structures auprès des collectivités, de formaliser leur utilité sociale. »
Échanges entre acteurs et recours à l'expertise associative, formation par le biais de plateformes, accompagnement collectif à la professionnalisation, le conseil régional apporte son appui à tout ce qui concourt à « la crédibilisation des associations ».

Ouverture à l'ESS

Idem en Bretagne où la Région s'est engagée depuis quelques années déjà en faveur de l'accompagnement des associations. Des dispositifs ont été créés en plus des politiques sectorielles (sport, culture, solidarité internationale, etc.). Une convention de partenariat a été passée avec la CPCA, qui a abouti à la signature d'une charte des engagements réciproques et à la structuration d'une politique d'accompagnement des associations. CPCA et Cres sont d'ailleurs consultées à chaque nouveau dispositif (emploi associatif d'intérêt régional, formation des bénévoles, etc). « La Région est constamment dans l'aller-retour entre des logiques de territoire et de développement des filières », note Christine Mercier. Les pôles de développement de l'ESS permettent d'articuler ces deux préoccupations, « mais ils font forcément bouger les lignes. »
Elle rappelle : « Ces pôles sont l'expression de la volonté des élus de structurer l'ESS au plus près du territoire, mais ils sont créés pour et par les acteurs de l'ESS, même si des collectivités peuvent initier leur préfiguration. » Ils regroupent aujourd'hui plus de 500 structures de l'ESS (des associations en grande majorité), sur 13 pays, l'échelon territorial qui a paru le plus pertinent pour structurer les acteurs. « C'est une révolution pour l'ESS locale », reconnaît Christine Mercier.
En parallèle, la réflexion sur l'offre d'accompagnement s'est appuyée sur un diagnostic de territoire mené conjointement par les DLA, le C2RA et la CPCA, pour cartographier précisément les acteurs de l'ESS, recenser les dispositifs d'accompagnement. L'idée des Pôles était bien de mobiliser les associations autour du dispositif DLA, soutenu par la Région depuis 2005, et de « permettre son articulation avec l'offre d'accompagnement des réseaux associatifs, plus sectorielle, et celle des pôles, plus territoriale et transversale ».
« Il était nécessaire d'approfondir les complémentarités entre les Pôles et les réseaux, entre le vertical et l'horizontal, de sortir des logiques sectorielles pour intégrer "son action", "son public" dans une vision globale du territoire », explique encore Christine Mercier. Les pôles n'ont pas pour vocation à gérer une offre d'accompagnement, mais de jouer un rôle de mise en réseau, de coordination selon « un principe de subsidiarité ». « [Ils] repèrent ce qui existe, qui fait déjà de l'accompagnement sur un pays, qui pourrait en faire, qui pourrait mieux faire, quel niveau d'accompagnement est couvert. Ce sont des rassemblements d'acteurs différents, juridiquement et en termes de secteur d'activité. Ils peuvent s'enrichir de leur rapprochement dans les pôles. » Toute la Bretagne sera bientôt couverte, « mais on ne pourra parler de réussite que quand tous les élus auront mesuré les enjeux et l'intérêt d'une structuration territoriale de l'accompagnement, que les acteurs de l'ESS et surtout les associations y auront également vu leur intérêt. » Car elles ne se vivent pas toujours comme relevant de l'ESS, ni ne se considèrent comme un agent économique, ce qui génère parfois une incompréhension sur les enjeux des pôles. « Pourtant des intersections existent et leur ouverture aux autres acteurs de l'ESS par ce biais ne peut que leur être bénéfique. » ■

[1] Comité départemental olympique et sportif.
[2] Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle.
[3] Cf. étude Fonda/CPCA « L'accompagnement pour les associations », *Études et documents* n° 5, avril 2008.
[4] Cnar Financement, Avise, CPCA, *Mesure d'impact du dispositif DLA*, septembre 2010. http://cpca.asso.fr/IMG/pdf/Etude_d_impact_DLA_2010_251110.pdf
[5] « Enjeux et perspectives », *Juris associations*, n° 414, mars 2010.

Dynamiques territoriales

Si les pouvoirs publics, État et collectivités, appuient la constitution d'une offre territoriale d'accompagnement, les regroupements associatifs ne sont pas en reste. Sur plusieurs territoires, des initiatives de structuration territoriale des acteurs de l'accompagnement ont vu le jour. Pourquoi ? Parce que les financements se raréfient et posent clairement la question de la concurrence, parce que les dispositifs manquent de visibilité et ne sont pas toujours sollicités par des associations qui en ont pourtant besoin, parce que l'offre est multiple mais manque parfois de cohérence à l'échelle territoriale. Retour sur les expériences du réseau Sara en Alsace, du fonds régional d'actions collectives en Midi-Pyrénées et du réseau d'information pour la vie associative (réseau Diva) en Picardie.

Structurer localement l'offre d'accompagnement suppose de « dépasser les querelles de chapelle », d'assigner à chacun un rôle en fonction de ses compétences et de jouer les complémentarités, de multiplier l'accompagnement collectif pour ne pas diluer les financements.

Éviter la dispersion

Le réseau Sara (Soutien aux associations en région Alsace) est sans doute le précurseur en matière de structuration territoriale de l'offre d'accompagnement, puisqu'il voit le jour en 1996. Il rassemble alors quelques structures d'accompagnement, spécialisées ou non, mais qui font le constat qu'il n'existe pas de premier niveau d'information pour les associations. Patrick Gerber, président du réseau Sara, rappelle qu'à l'origine, il n'y avait ni politique territoriale en faveur de l'accompagnement, ni service dédié à la direction régionale ou départementale Jeunesse et Sports, ou au conseil général du Bas-Rhin. En s'associant, les fondateurs du réseau Sara souhaitaient donc « faire émerger des actions de soutien qui dépassent le seul cadre fédératif pour aller vers le transversal », partager des outils et mettre en place des actions communes déterminées par des enjeux qui touchent l'ensemble du secteur associatif : responsabilité des dirigeants, emploi, fiscalité, etc. Le réseau Sara jouera donc le rôle d'« interface de médiation » entre les acteurs alsaciens de l'accompagnement.

Lorsque la CPCA Midi-Pyrénées, au titre de sa fonction de C2RA, s'engage dans la mise en place d'un fonds régional pour les accompagnements collectifs, elle est poussée par un contexte général dont Michel Montagne, son délégué régional, énumère les termes : « la raréfaction des financements sur les dispositifs d'accompagnement et les déficiences de présence sur certains territoires ou auprès de certains acteurs, une hétérogénéité de l'offre malgré des problématiques communes, notamment en matière d'ingénierie, l'éparpillement des financements, etc. »

En outre, poursuit Michel Montagne, « les cofinancements et les partenariats n'étaient pas systématiquement recherchés et la mutualisation était problématique ». Enfin, certains dispositifs d'accompagnement, dont le DLA, étaient des consommateurs de financements, alors que d'autres n'étaient pas éligibles aux aides, par exemple, des journées d'information sur les marchés publics, animées par des réseaux d'accompagnement. Pourtant, avec une baisse de 20 % des financements publics en 2010, les associations locales avaient plus que jamais besoin d'être accompagnées. « Nous étions contraints de trouver des intelligences collectives », constate Michel Montagne ne serait-ce que pour éviter la dispersion de financements déjà réduits.

Améliorer la visibilité

Yann Joseau, directeur de la CPCA Picardie, justifie autrement la mise en place du réseau d'information pour la

vie associative (Diva) : le manque de visibilité et de lisibilité de l'offre d'accompagnement. « Sur le terrain, les associations cherchaient des réseaux de proximité où échanger, et pas seulement sur une entrée sectorielle. Elles souhaitaient mieux connaître les dispositifs d'accompagnement comme le Pic@ssos développé par le conseil régional[1]. Beaucoup demandaient des choses qui existaient déjà, mais qu'elles ne connaissaient pas. Elles attendaient donc que soit mis en place un GPS associatif. » De l'autre côté, les fédérations avaient parfois du mal à rentrer en contact avec les associations de terrain et à repérer les besoins, faute d'antennes locales. D'où l'idée des points Diva, une cinquantaine de points d'information, premiers niveaux d'accueil, d'information et d'orientation des associations.

Un premier travail de recensement de l'offre d'accompagnement (services de l'État, Chèque emploi associatif, collectivités, réseaux associatifs, pilotes de la mesure 423[2], Picardie Active, etc.) avait bien été mené par le C2RA de Picardie, mais les informations contenues dans cette base de données n'étaient pas accessibles aux associations. Plutôt que de former les 30 000 associations picardes aux arcanes de l'accompagnement, il a été décidé de former une centaine de personnes, issues des réseaux associatifs, des services de l'État (préfectures) ou des collectivités territoriales à un dispositif d'accueil et d'orientation, une première porte d'entrée vers l'accompagnement. « Les points Diva sont le socle commun de la vie associative. Ils disposent d'une bonne connaissance des acteurs de l'accompagnement qu'ils mettent en valeur. C'est une valorisation de la base de données du C2RA par la présence d'interlocuteurs physiques », explique Yann Joseau.

Diagnostic territorial

Il a fallu un an pour construire techniquement le réseau Diva, pour identifier les acteurs (en s'appuyant principalement sur les réseaux associatifs), les former, construire des outils communs. Une construction facilitée par le fait que la plupart des acteurs de

l'accompagnement se côtoyaient dans le C2RA, porté par la CPCA.

En Midi-Pyrénées, le premier travail a consisté à repérer l'ensemble des besoins et des partenaires de l'accompagnement. 16 diagnostics territoriaux sectoriels ont été conduits en 2010 par le dispositif DLA-C2RA sur la région ; « ils ont permis de croiser les besoins des territoires et les besoins sectoriels sur des actions repérées régionalement, pour mieux articuler les financements », explique Michel Montagne. Par exemple, dans le secteur de la petite enfance, le diagnostic a mis en évidence les besoins de l'ensemble des crèches associatives (notamment liés à l'application d'une nouvelle convention collective). Un accompagnement collectif a donc été mis en œuvre qui a pu bénéficier du cofinancement de la CAF. « L'objectif du fonds régional d'actions collectives est bien de parvenir à une cohérence entre les réseaux associatifs, les OPCA [pour la formation des salariés], les collectivités, les institutions publiques et les acteurs de l'accompagnement, et ce, à partir d'un constat partagé ». Et pour s'assurer que le constat est bien partagé, le fonds est piloté collectivement par l'ensemble des acteurs de l'accompagnement pour déterminer quelles actions sont éligibles au fonds, et lesquelles relèvent des DLA ou d'autres dispositifs comme le centre de ressources départemental à la vie associative (CRDVA).

Charte d'engagements

La constitution du réseau Sara s'est plutôt faite par capillarité autour du point d'appui à la vie associative (Pava). Si ce dispositif a été soutenu et labellisé par les pouvoirs publics (jusqu'à sa dissolution en 2002), l'initiative est bien venue d'acteurs associatifs ou publics (fédérations, centres ressources, maisons d'associations, etc.) impliqués dans des démarches d'accompagnement. Il n'y a pas eu de repérage à proprement parler, mais plutôt une adhésion à un projet fort. « La structuration du réseau se fait autour d'une charte d'engagement moral qui dit qui peut être membre et quel est le rôle du réseau », explique Patrick Gerber. Les structures membres du réseau doivent accompagner gratuitement toutes les associations, et pas seulement leurs membres. « Les fédérations peuvent intégrer le réseau si elles se plient à ce postulat. » Ce qu'ont accepté l'Union régionale de la Ligue de l'enseignement, la Fédération des ▶▶

▶▶ MJC ou celle des centres sociaux. Pendant des années et à tour de rôle, chaque structure membre a porté juridiquement le réseau, mais en 2002, pour « éviter la confusion d'images » entre structure porteuse et réseau, une association est créée. « L'association a été une suite logique, constate Patrick Gerber, et n'a donné lieu à aucun tiraillement. Les structures d'accompagnement ont vite compris l'intérêt de ce réseau qui ne souffre ni de lutte de pouvoir, ni de querelles de chapelle ; ça ne sert à rien de travailler en concurrence. » Les acteurs du réseau Diva s'engagent aussi sur des « principes de partenariat », mais c'est bien une formation commune qui est déterminante pour l'adhésion au réseau. « Intégrer Diva suppose de suivre deux jours de formation pour que tous les points aient le même niveau de qualification », explique Yann Joseau. Les animateurs d'un point Diva sont ainsi formés au b.a.-ba de la vie associative, aux grands dispositifs d'accompagnement, au site extranet sur lequel ils peuvent trouver des outils pour l'accueil associatif. Et dans cet esprit d'un projet partagé et mis en œuvre collectivement, ce sont les Crib et les Pava (points d'appui à la vie associative) qui sont chargés de ces formations.

Cohérence de l'offre territoriale

« Diva se situe en amont de l'accompagnement. La plupart des entrées se font sur des questions basiques. En renvoyant les associations accueillies vers le dispositif le plus adéquat, Diva permet à chacun de faire son métier et donne de la cohérence au parcours d'accompagnement des associations sur l'ensemble du territoire », constate Yann Joseau. Car les animateurs des points Diva disposent des mêmes clés d'information, des mêmes outils réalisés dans le cadre de groupes de travail qui ont réuni tous les acteurs locaux de l'accompagnement « dans un réel esprit de partenariat ». Ainsi, quel que soit le point Diva consulté, les associations picardes sont assurées de bénéficier du même accueil.

Le partage d'outils et d'informations est également au cœur du réseau Sara. Les fiches pratiques mises à disposition des associations sur le site du réseau ont été produites ou co-produites par les différents réseaux membres, « bien avant la Mallette associative[3] ou le Guidon[4] ». Si le réseau bénéficie de financements publics pour la création d'outils, des appels d'offres internes sont effectués « sur des critères de compétences et de réalisation ». Une rotation entre les membres est assurée « pour trouver un équilibre dans un souci de partenariat et de complémentarité ». Cette même procédure d'appels d'offres internes est d'ailleurs suivie pour la conduite d'actions d'accompagnement.

Le réseau Sara propose un diagnostic et gère des dispositifs, mais n'assure pas lui-même de formation ; il choisit les prestataires les plus adéquats en son sein. Mais la cohérence de l'accompagnement dans le réseau tient aussi beaucoup à sa permanence : « Sara est porté par les directeurs des structures membres. Il n'y a pas de remise en cause des fondamentaux tous les ans, même s'il y a une réflexion constante sur l'objet du réseau. » Patrick Gerber poursuit : « La démocratie y est importante : il y a un même niveau d'information entre les membres, une communication transparente, une équipe dirigeante avec des référents issus des différentes structures qui portent des dossiers dans une logique de partage. » Mais il reconnaît que l'Alsace est une petite région, ce qui facilite les échanges et la cohérence des pratiques.

La région Midi-Pyrénées est la plus grande, avec huit départements. « Chacun des neuf DLA avait sa vision personnelle de l'accompagnement », regrette Michel Montagne. « Chaque acteur de l'accompagnement mettait en œuvre ses actions sans forcément s'articuler avec les autres et on assistait régulièrement à une succession d'accompagnements individuels sur les mêmes thèmes. » Ce qui entraîne forcément une dilution des financements. La mise en place de plans d'accompagnement dans le cadre du fonds régional permet d'accompagner toutes les associations confrontées aux mêmes problématiques et de bénéficier de cofinancements. En moins d'un an, la part des cofinancements (conseil régional, OPCA, Caf, etc.) est d'ailleurs passée de 2 % à 37,5 % des actions d'accompagnement ! C'est dire l'intérêt de la mutualisation.

Fort de ces chiffres, le fonds entend aujourd'hui « essaimer les bonnes pratiques et les bons partenariats » sur tout le territoire. Michel Montagne ajoute : « En prenant en charge toutes les actions collectives d'accompagnement et en laissant aux DLA les actions individuelles, le fonds permet de renforcer la cohérence du DLA. » Cette articulation, admise par l'ensemble des réseaux associatifs et les pouvoirs publics, permet aux associations d'accéder au même type d'accompagnement quel que soit leur département. Il conclut : « Le fonds a réellement contribué au rapprochement entre les DLA et les réseaux. Les orientations politiques définies avec les réseaux sont portées et traduites collectivement par le biais du fonds. »

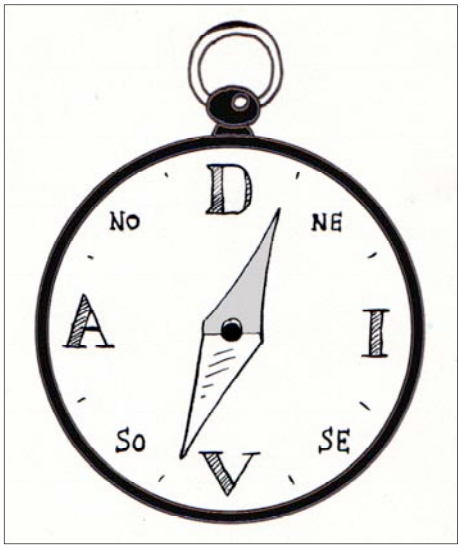
Interlocuteurs privilégiés

Si la gestion du fonds régional favorise le partage d'expériences, il permet surtout le développement des partenariats à l'échelle du territoire. « De nouveaux acteurs territoriaux ont pu être rattachés, le conseil régional notamment qui accepte aujourd'hui d'articuler son propre fonds d'aide pour l'accompagnement avec les DLA. Il y a aujourd'hui une coordination entre des entrées sectorielles et territoriales. » De la même

façon, la Direccte (direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) n'était pas en lien avec la DRDJS qui finançait pourtant un plan de professionnalisation du secteur sportif. « Aujourd'hui le CROS, les CDOS, les ligues, les services de l'État et les OPCA discutent ensemble du diagnostic et envisagent des pistes communes pour accompagner l'ensemble du secteur », se réjouit Michel Montagne. « C'est mieux d'avoir une démarche collective pour s'adresser aux acteurs institutionnels, plutôt que de les solliciter plusieurs fois sur les mêmes problématiques. Aujourd'hui, elles n'ont plus qu'un interlocuteur. » Des pilotes régionaux du fonds suivent de près cette expérimentation, surtout la Direccte et la CDC. « Tous ont accepté que l'ingénierie monte au niveau régional avec des diagnostics partagés. »

En Alsace, Sara est devenu le partenaire des collectivités territoriales et de l'État « qui comprennent qu'on ne peut pas faire de politique d'accompagnement de la vie associative sans le réseau ». Quand une mission d'accueil et d'information des associations (MAIA) a été créée, le réseau Sara a naturellement été désigné pour la porter. Le délégué départemental à la vie associative (DDVA) est devenu membre de droit du réseau en 2002. « Le réseau Sara fait des préconisations pour financer le soutien à la vie associative. Il fait remonter les besoins du terrain, en matière de formation par exemple », explique Patrick Gerber. Il a ainsi passé un partenariat avec le conseil régional d'Alsace pour renforcer la formation des bénévoles, le CRDVA ne couvrant que les besoins des fédérations et des têtes de réseau. Le réseau a également été consulté sur l'implantation des trois Crib de la région. Alsace Active qui porte le DLA est membres du réseau… qui est dans le comité de pilotage du DLA. « Il y encourage le DLA à recourir à des consultants associatifs et veille à ce que les bons outils soient mis en face du bon diagnostic. Le réseau joue le rôle de poil à gratter pour le DLA et les collectivités », s'amuse Patrick Gerber.

Pour Yann Joseau, « les points Diva ont été les catalyseurs de la bonne entente entre les acteurs de l'accompagnement, un prétexte pour expérimenter la coopération entre eux, voire pour faire venir des partenaires privés issus de l'ESS (Caisse d'Epargne, Chorum) dans la gouvernance et le financement du dispositif ». Aujourd'hui, le conseil régional de Picardie, un partenaire fortement mobilisé, « prend le réseau Diva comme un outil global de développement de la vie associative ». Mais surtout, les retours des collectivités et services de l'État impliqués dans le dispositif sont très positifs : « Les points Diva permettent à ces acteurs d'apporter aux associations locales des réponses bien plus diversifiées qu'une simple subvention ou un prêt de salle. »



Et demain ?

Les premiers résultats de l'expérimentation Diva sont positifs ; selon les associations qui fréquentent les points Diva et les points Diva eux-mêmes, cette organisation répond à un besoin qui n'était pas couvert jusqu'à maintenant. Les réseaux impliqués sont aussi plutôt satisfaits et certains demandent un « Diva de l'accompagnement » qui structurerait le réseau des accompagnateurs. « Ce qui serait sans doute possible, affirme Yann Joseau, car tous ont pris l'habitude de travailler ensemble dans Diva. »

Michel Montagne voit également plus loin : la mutualisation des diagnostics sectoriels et territoriaux, ainsi que la participation de tous les réseaux au fonds d'actions collectives permettent de « faire de la prospective sur chacun des secteurs », d'imaginer l'incidence des évolutions économiques et sociales sur les structures, « au-delà des quelques associations averties ». Ce qui ne pourra qu'enrichir les actions d'accompagnement.

Il s'appuie également sur un exemple d'accompagnement des FJT réalisé dans le cadre du fonds régional pour imaginer un futur de l'accompagnement associatif : « Les têtes de réseaux pourraient prendre en charge le suivi post-accompagnement. » Ce qui est rarement fait actuellement.

Patrick Gerber reconnaît que le réseau Sara a permis aux réseaux associatifs de ne plus « travailler pour leur propre logique mais pour l'intérêt général ». Il est ainsi reconnu comme « un interlocuteur politique pour les collectivités » qu'il pousse à soutenir une vie associative active. « Sara est politiquement d'intérêt général ».

Michel Montagne ne dit pas autre chose : « Le fonds, c'est être plus efficace ensemble par rapport à nos missions d'intérêt général. » À se demander alors pourquoi les exemples de structuration territoriale de l'accompagnement ne sont pas légion. Yann Joseau apporte un début de réponse : « La structuration de l'accompagnement associatif tient moins à une problématique d'outillage qu'à une question de maturité des acteurs du territoire. » ■

Pour aller plus loin

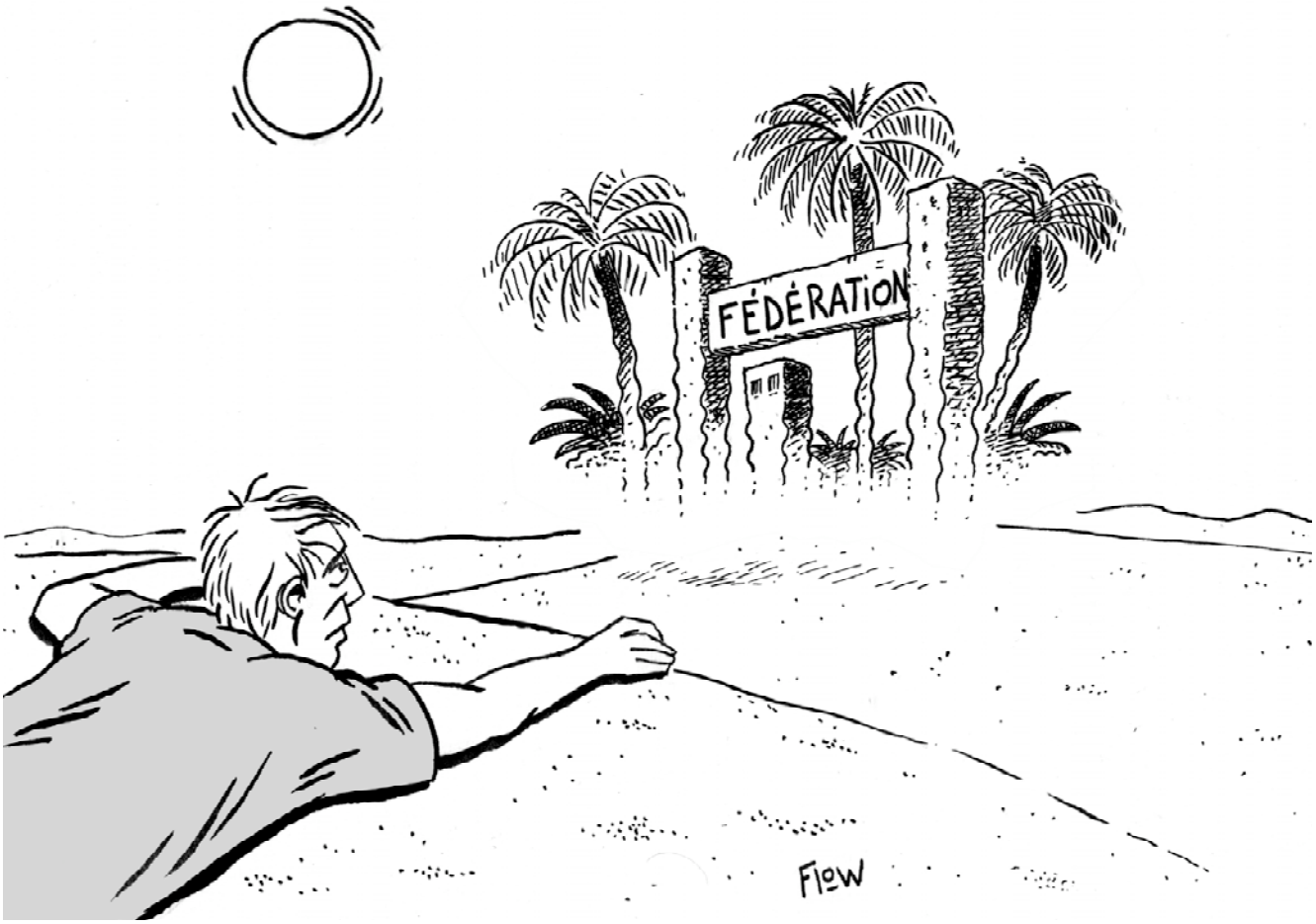
www.reseau-sara.org/
www.diva-picardie.fr
www.cpca-midipyrenees.asso.fr

[1] www.associations.picardie.fr

[2] ou microprojets associatifs. Mesure mise en place par le Fond social européen (FSE) pour permettre aux petites associations d'accéder à ses aides.

[3] La *Mallette associative* propose un ensemble de fiches techniques « pour mieux comprendre et pratiquer la gestion, l'administration et le partenariat avec les associations ». Elle est éditée par le Groupe Territorial.

[4] www.guidon.asso.fr, 8e édition. Guide pratique gratuit disponible dans toutes les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale.



Outiller l'accompagnement

Qui dit démarche d'accompagnement, dit outils d'accompagnement. Là encore, les outils à disposition des acteurs de l'accompagnement ne sont pas nouveaux mais, au fil des ans, ils se sont faits plus techniques et surtout plus adaptés au contexte associatif. Les regroupements associatifs ont ainsi développé des outils qui répondent aux besoins de transformation de leurs membres, induits par les mutations affectant leur secteur.

La cohérence est également recherchée : disposer des mêmes outils garantit en effet qu'une même approche s'applique à l'ensemble des structures accompagnées, quel que soit leur territoire d'implantation ou l'acteur en charge de leur accompagnement. Car les problèmes recontrés par les unes et les autres ne diffèrent pas réellement.

Accompagner les petites associations

Les associations se caractérisent par la forte proportion de bénévoles au sein de leurs équipes. Pourtant, depuis quelques années, le taux de salariat ne cesse d'augmenter. Il est vrai que les interventions des associations se complexifient et que l'exigence de professionnalisation se fait plus prégnante. Nombre de dirigeants bénévoles ne sont pas préparés à endosser le costume de l'employeur. Dans d'autres cas, l'accès à l'emploi répond plus à des contraintes externes qu'aux besoins du projet. Dans un tel contexte, le besoin d'accompagnement des petites et moyennes associations employeuses devient plus aigu. Plusieurs grands réseaux d'accompagnement et de soutien à la vie associative ont décidé d'unir leurs compétences pour construire un référentiel de pratiques pour les accompagner[1].

Le but de ce référentiel est de construire une vision commune sur les enjeux de l'emploi associatif dans les petites et moyennes associations, de se doter des même références sur la fonction employeur, de formaliser des repères sur des pratiques professionnelles diversifiées, de réfléchir à des collaborations possibles entre acteurs territoriaux pour la qualité de l'emploi associatif », explique Henri Busnel, délégué du Réseau national des maisons des associations (RNMA)[2], à l'initiative de cette démarche collective.

Questions communes

L'idée vient d'un constat simple : les demandes d'associations sollicitant des conseils sur l'emploi ne cessent d'augmenter. Ces questions émanent autant de jeunes auxquels on conseille de créer une association pour créer leur emploi, que d'associations en plein développement ou d'associations rencontrant des difficultés dans la fonction d'employeur. Dans certaines maisons des associations, ces demandes pouvaient représenter jusqu'à 60 % des sollicitations alors que les associations employeurs ne représentent que 15 % du secteur. Or le RNMA se sentait parfois insuffisamment outillé pour accompagner les associations sur cette problématique. Il fallait former les équipes.
Un partenariat est recherché. En 2008, le RNMA est rejoint par la CPCA, l'Avise, l'Usgeres, Chorum et le Crédit Coopératif, puis par le Conseil national des Cres. Leur première démarche consiste à voir ce qui se passe sur le terrain.

Diagnostic territorial

Une étude est réalisée dans le Nord, en Rhône-Alpes et en Île-de-France auprès de tous les réseaux impliqués. Elle montre clairement que la demande d'accompagnement est particulièrement forte du côté des petites et moyennes associations, autour de questions telles que l'auto-emploi, le manque de préparation à la fonction employeur, etc. L'offre d'accompagnement semble hétérogène et manquer d'articulation à l'intérieur du secteur associatif, mais aussi entre acteurs associatifs, publics et privés.
Il apparaît vite que le secteur sanitaire et social, qui pèse pour la moitié des

effectifs salariés associatifs, dispose de ses propres outils pour accompagner la fonction employeur, et qu'il faut plutôt se tourner vers les plus petites associations employeurs (moins de 10 équivalent temps plein) que l'on trouve dans des domaines tels que le sport, les loisirs, la culture.

Au printemps 2009, débute une deuxième étape du diagnostic de terrain. L'Atelier coopératif[3] est choisi pour travailler sur les pratiques d'accompagnement et sur la vision de l'emploi associatif dans quatre régions : la Basse-Normandie, la Bretagne, le Nord–Pas-de-Calais et Rhône-Alpes. « Il s'agissait de s'entendre à la fois sur le pourquoi et le comment de l'emploi associatif. Le point fondamental est que l'emploi est au service du projet ; la question est alors : quelle contribution des ressources humaines au projet et qu'est-ce que le statut associatif a de spécifique au regard de l'emploi (relations salariés/bénévoles, culture différente de règlement des conflits, etc.) ? » L'Atelier coopératif est donc chargé de repérer les bonnes pratiques pour aider les accompagnateurs.

Étape par étape

Au cours de l'été 2010, les premières ébauches du référentiel sont présentées aux différents réseaux. « L'adhésion la plus large possible est recherchée, car le référentiel a bien vocation à devenir une plateforme commune de tous les accompagnateurs », explique le délégué du RNMA.

Les partenaires s'entendent sur le contenu du référentiel ; il doit permettre de développer une vision et des références partagées sur l'emploi et d'outiller les accompagnateurs. Pour remplir le premier objectif, le référentiel comprendra des repères statistiques, la présentation du contexte associatif et les principales problématiques qui touchent les petites et moyennes associations employeurs (PMAE). L'enjeu : faire en sorte que l'emploi soit bien au service du projet associatif, que la question s'insère dans une approche globale de professionnalisation de la structure, des personnes et du projet. « Ce référentiel est construit sur une culture commune, avec des grilles d'analyse de la diversité. »

Deuxième objectif : donner des repères méthodologiques. Ils sont organisés en 6 étapes :

1) tenir compte de la nature du projet ;
2) renforcer les préalables : gouvernance démocratique, économie suffisante pour porter l'emploi ;
3) interroger la décision de créer de l'emploi en amont ;
4) créer de l'emploi, préparer à la fonction employeur ;
5) gérer l'emploi dans une optique de « gestion humaine des ressources » car, dans certaines associations, « les dirigeants sont mal à l'aise dans leur fonction d'employeur et adoptent parfois des attitudes peu cohérentes avec leurs valeurs » ;
6) gérer les tensions dans le cadre de la relation d'emploi. « Dans les associations, on repère généralement une bonne culture du consensus, constate Henri Busnel, mais les dirigeants sont mal à l'aise dans les situations de conflit. La question est donc : comment traiter les conflits sans se séparer ? ».

Le référentiel comprend aussi des outils pratiques (arbre à objectifs, grille d'analyse des situations).

Par tous et pour tous

« Notre souhait est que cette démarche soit portée par les réseaux d'accompagnement, qu'ils s'associent à sa diffusion. Depuis l'automne 2010, on voit s'exprimer des attentes fortes vis-à-vis de cet outil. » Tous les réseaux sont plus ou moins confrontés à cette demande croissante, sans être suffisamment outillés. « Que répondre par exemple à des personnes qui cherchent avant tout à créer leur propre emploi ? Avec le référentiel, les praticiens de l'accompagnement disposent des bases de travail sur lesquelles avancer. » Mais l'enjeu est plus large : « Les associations ont besoin d'une aide de proximité qui gagnerait à une meilleure collaboration entre les différents acteurs de l'accompagnement. Le référentiel a vocation à être enrichi, il n'est que le début d'une démarche collective. »

Ce référentiel est bien le fruit de la réflexion d'un large ensemble de responsables de l'accompagnement associatif car « il est important que le secteur associatif puisse produire sa propre parole sur l'emploi associatif, en termes de valeurs et d'outillage ». Avec d'autres, Henri Busnel souhaite que l'accompagnement soit plus en phase avec la culture associative. « Pour que le conseil méthodologique ait un impact, il faut que le collectif associatif puisse se l'approprier. »

Pour Henri Busnel, « ce référentiel est une chance à saisir par tous les acteurs locaux : il fournit des bases communes pour favoriser la mutualisation, tout en préservant la liberté associative. Il ne s'agit pas de normer, mais d'outiller et de permettre la capitalisation des pratiques. »

En 2011, les partenaires poursuivent la démarche en direction des PMAE en axant leur travail sur la structuration territoriale de l'offre d'accompagnement. Du fait de la grande diversité d'acteurs et de pratiques selon les territoires et les cœurs de métier, l'optimisation de l'offre de soutien est en effet l'enjeu prioritaire des partenaires en 2011 et 2012.

Des expérimentations régionales de structuration seront conduites pour valoriser les spécificités des acteurs, initier un débat sur l'optimisation des ressources et cerner les axes de collaboration souhaitables. ■

[1] www.maisonsdesassociations.fr/accueil/6-un-referentiel-pour-accompagner-l-emploi-associatif

[2] www.maisonsdesassociations.fr

[3] www.latelier.coop

« Les têtes de réseau sont les orphelines des dispositifs d'accompagnement. »

Charles-Benoît Heidsieck est le président fondateur du Rameau, association qui favorise la création d'intérêts partagés entre associations et entreprises

Pour Charles-Benoît Heidsieck, « les têtes de réseaux et les fédérations nationales sont les orphelins des dispositifs d'accompagnement ». Et si l'accompagnement politique et opérationnel est pris en charge par les réseaux associatifs, il y a un manque sur la stratégie managériale, sur l'évaluation de l'utilité sociale, sur la gouvernance. C'est pour combler ce vide que le Rameau a été créé, pour accompagner des projets qui ne peuvent l'être par d'autres. Depuis, il a accompagné une centaine d'associations nationales dans une vingtaine de secteurs, de la très petite avec 1 500 euros de budget mais une envergure nationale, à la Croix-Rouge avec un budget d'un milliard d'euros.
Selon son fondateur, le Rameau est un « laboratoire de recherche ». Il a donc mis en place des outils mobilisables, modélisés et validés par l'expérience, et capitalisés.

Pourquoi s'intéresser à l'accompagnement stratégique des têtes de réseau ?

Car le tiers secteur est confronté à des défis de transformation qui ne sont pas seulement liés aux problématiques de financement. Il est de plus en plus consulté sur des enjeux de société, auxquels il est de plus en plus complexe de répondre alors que sa mission est de trouver des solutions là où les autres (État, entreprises) n'en ont pas. Les associations doivent également faire face à un manque de bénévoles, dont l'implication est irrégulière. Il faut également ajouter des évolutions structurelles qui ne peuvent qu'impacter les pratiques associatives : la restructuration territoriale – on pourrait même parler de complexité territoriale – et l'évolution des besoins des bénéficiaires. Si on prend l'exemple du sanitaire et social, il y a 20-30 ans, on apportait une solution matérielle au problème du handicap. Aujourd'hui, les associations sont obligées de se poser la question du projet de vie de la personne handicapée, du maintien de son autonomie.

Comment accompagne-t-on à la réflexion stratégique ?

On peut lister différentes étapes qu'il faut questionner avec l'association accompagnée.
1) Réinterroger le modèle.
2) S'interroger sur les stratégies de croissance à 3-5 ans y compris au regard des évolutions des enjeux et des attentes des bénéficiaires.
3) Aborder la question du modèle économique. Les associations raisonnent en termes de subventions, de mécénat, sans jamais s'interroger sur la structure des coûts et des revenus. Quand les financements publics sont en baisse, quel modèle économique mettre en place pour les remplacer ?
4) Accompagner la gouvernance car la dualité des ressources humaines (bénévoles et salariés) n'est pas évidente.
5) Dresser une cartographie des risques. Les problèmes économiques ou opérationnels, ou de gouvernance ne sont pas clairement posés. Que se passe-t-il quand les personnes clés partent ou quand l'association est confrontée à un problème d'image ? À quels risques une association peut-elle être confrontée et comment peut-elle les gérer ? L'anticipation des risques permet pourtant de les réduire quand ils surviennent.
6) Comment valoriser l'utilité sociale du projet ? La France est très en retard sur la définition de l'utilité sociale.
Quand on parle d'accompagnement, il n'y a pas de couteau suisse ; le positionnement change en fonction de la cible. Mais l'accompagnement stratégique se mesure dans le temps, pas sur une action ponctuelle, ce qui implique une durée de l'accompagnement (40 jours sur 18 mois) ; la durée du retour sur engagement est le moyen terme.

Comment cet accompagnement pourrait-il être pris en charge ?

Aujourd'hui, le Rameau souhaite faire émerger un dispositif national pour l'accompagnement stratégique des structures nationales et se fixe un objectif de 1 500 accompagnements par an. Le Dispositif d'accompagnement stratégie et innovation (Dasi) est conçu pour des projets en croissance. Il serait financé sur des ressources privées exclusivement.
Le Rameau y travaille avec l'Avise, la CDC et des grands cabinets de conseil en jouant sur les problématiques de responsabilité sociétale pour qu'ils baissent leur coût d'accompagnement. Des expérimentations seront conduites avec des cabinets volontaires qui disposent des meilleures compétences et auxquels on donnerait les clés pour comprendre le monde associatif et s'y adapter. Ces cabinets accompagnent autant les collectivités territoriales que des entreprises, pourquoi pas des associations ? Il faut avoir confiance dans leur professionnalisme.

Quelques outils de l'accompagnement

Toute démarche d'accompagnement, si elle implique une posture particulière de l'accompagnateur, se fonde également sur des outils. Les réseaux associatifs et les autres acteurs de l'accompagnement ont donc construit des boîtes à outils dans lesquelles les accompagnateurs peuvent piocher selon les problématiques auxquelles ils sont confrontés : restructuration du projet, émergence de la fonction employeur, difficultés d'adaptation aux évolutions réglementaires, diversification des sources de financement, etc.

Ces outils ont également pour fonction d'assurer une certaine cohérence des démarches d'accompagnement dans un réseau donné, d'éviter les hétérogénéités de traitement. Ce qui n'est pas le moindre des paradoxes quand les chargés d'accompagnement répètent à l'envi qu'il faut savoir s'adapter au projet et ne pas calquer de solutions toutes faites sur des situations singulières.

Outils adaptés

Éric Pallandre, accompagnateur de projets associatifs dans la coopérative d'activités et d'emploi Oxalis, explique : « Il faut se méfier d'un accompagnement dont on aurait les solutions avant même d'avoir démarré. Il existe un panel d'outils prêts à être utilisés, de suivi de gestion ou de gestion des ressources humaines notamment, et de nombreux prestataires s'en tiennent à cet outillage qu'ils plaquent sur l'association. On pourrait parler d'outils issus du monde de l'entreprise, très rationnels, calqués sur des modèles libéraux de l'économie pas toujours en cohérence avec les projets associatifs. » Jean-Marc Maury, directeur du département Développement économique et économie sociale à la Caisse des dépôts, tempère toutefois ce constat : « Dès lors qu'elle est employeuse, une association est une entreprise. Les cotisations sociales restent des cotisations sociales et doivent être acquittées de la même manière quelle que soit la structure économique. Sur certains aspects, les associations sont assimilées à des entreprises et les outils alors utilisés pour les unes s'adaptent aux autres. »
Pourtant beaucoup de praticiens de l'accompagnement associatif restent persuadés que l'accompagnateur doit avoir un regard critique sur les outils de gestion ou d'évaluation de la vie démocratique. Éric Pallandre poursuit : « Il vaut mieux privilégier une écoute active pour rester en cohérence avec les valeurs portées par l'association. Il faut faire attention à la normalisation des modes d'intervention. On est dans un paradoxe où l'on cherche à outiller tous les accompagnateurs de la même manière pour aboutir à une certaine cohérence dans les interventions, alors que plaquer des modèles systématisés sur des associations singulières peut s'avérer inefficace. »

Le projet comme pierre angulaire

Pour Myriam Antoine, directrice de la délégation Sport et Société au CNOSF, les actions d'accompagnement doivent toutes avoir le projet en ligne de mire. « L'accompagnement débute bien par le sens du projet, car sans projet, il n'y pas de structuration de projet. » Le projet associatif est d'ailleurs au centre des outils développés par le Cnar Sport.
Le Cnar Sport conseille les fédérations (accompagnement sectoriel ou « métier ») mais également les DLA (appui sectoriel à un accompagnement

généraliste) et leur donne les outils les plus appropriés aux associations sportives. « Dans ce cadre nous avons édité un vade-mecum de la création d'emploi qui interroge d'abord la pertinence de créer de l'emploi », explique Myriam Antoine. D'autres outils portent sur « les points de vigilance » de tout accompagnateur d'association sportive, sur la structuration du projet (« Outil méthodologique pour guider les ligues dans la formalisation du projet associatif »), la structuration interne (« Outil d'aide à la structuration interne et à la gestion des ressources humaines pour les associations ») ou la structuration des financements, pour reprendre les thématiques prioritaires définies par le Cnar Sport. Des fiches d'accompagnement de projets territoriaux sont également proposées. « Si la technique et l'expertise sont importantes, leur inscription dans un cadre "politique" plus global est indispensable afin de donner du sens aux pratiques d'accompagnement », relève l'étude-action menée par la Fonda et la CPCA[1]. Il en est ainsi des outils développés par le CNOSF.

Outil partagé

« Notre première mission en termes de services rendus est de faciliter l'échange de bonnes pratiques et la mutualisation, puis de donner des clés aux CDOS et aux CROS, une méthodologie, une boîte à outils », explique encore Myriam Antoine. Mais dans tous les cas, « il s'agit de formaliser des outils favorisant l'autonomie des associations sportives ».
La réflexion autour de ces outils est menée dans le cadre de groupes de travail réunissant des représentants d'associations sportives provenant de tous les territoires. Par exemple, dans la présentation du vade-mecum à la création de l'emploi, il est dit : « Le point de départ des travaux du groupe était de se questionner sur les prérequis nécessaires à la création d'un emploi, durable et structurant pour l'association sportive, […] de connaître les conditions nécessaires pour juger de l'opportunité et de la pertinence de créer un emploi pérenne. » Ces travaux devaient conduire à « une action coordonnée », « un discours partagé » qui puisse être relayé par le biais d'« un document commun, lisible et accessible pour les associations ».
On le voit, il s'agit bien ici que les outils de l'accompagnement soient le prolongement de la réflexion du réseau sur une question donnée. En l'occurrence, la question de la professionnalisation a tellement chamboulé un secteur connu pour la force de son bénévolat (cf. p. 14) que le premier chapitre du guide interroge la pertinence de créer un emploi.

Enjeux

La mutation profonde de son secteur a également poussé l'Uniopss à créer des outils d'accompagnement à la mutualisation des associations du sanitaire et social et médico-social (cf. p. 14). Là encore, un groupe de travail a été monté pour prendre en compte la diversité des membres et des situations.
« Sur trois ans, trois types d'outils ont été expérimentés », rappelle Pierre Gaudier, directeur adjoint de l'Uriopss Rhône-Alpes. D'abord des guides sur la coopération, dont un porte sur les groupements de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS), un autre sur l'autodiagnostic stratégique car « pour réfléchir aux évolutions, il faut d'abord faire le point sur le fonctionnement, les services et les établissements », un dernier sur la fusion (aspects techniques, juridiques, méthodologie, prérequis, pièges à éviter, etc.). « L'idée est de sensibiliser les associations à ces questions, pas de produire des guides experts pour les professionnels de l'accompagnement. »
Une deuxième série d'outils en cours de développement sous l'angle de l'impact de la mutualisation sur les ressources humaines (salariés, bénévoles de terrain et dirigeants), sur la base d'opérations réalisées. Enfin, l'Uniopss a créé une dernière série d'outils pour accompagner les équipes des Uriopss sur des actions de mutualisation, sous l'angle de la culture et du projet associatif.
Pierre Gaudier précise : « Pour construire ces outils, un travail a été mené avec des associations pilotes accompagnées en direct, et ces expériences ont été capitalisées dans des guides qui font la synthèse des accompagnements de terrain. » C'est donc dans son réseau que l'Uniopss a produit l'expertise nécessaire à l'accompagnement de ses membres dans cette phase délicate. Il est vrai que la question touche tellement au projet politique de l'Union que cette dernière se devait de créer des outils internes construits sur ses valeurs.

Expertise

Certains réseaux ont fait le choix de la coopération avec d'autres pour bénéficier de leur expertise. Il en est ainsi du Cnar Culture qui a sollicité le Cnar Financement pour monter un « Outil d'autodiagnostic financier pour les associations culturelles ». L'idée est ici de « renforcer la qualification des réseaux culturels et leur capacité d'appui et de conseil auprès de leurs adhérents dans le domaine de l'analyse financière ». Les associations culturelles sont en effet les premières concernées par la baisse des financements publics et doivent donc revoir leur modèle économique en conséquence. C'est bien la fonction du Cnar Financement, porté par France Active d'apporter son expertise et son expérience dans ce domaine (cf. p. 21).
L'outil doit permettre aux associations culturelles d'identifier leurs besoins de structuration financière (diagnostic à partir des éléments comptables) et d'accès au crédit (plan de développement), de prévenir les risques (identifier les fragilités, formaliser les éventuelles actions correctives) et de faciliter les négociations avec leurs partenaires financiers. Là encore, une phase d'expérimentation est prévue avant de l'étendre à l'ensemble du réseau.
Mais surtout, étant donné le niveau d'expertise requis, l'outil ne sera distribué que dans le cadre d'une formation dispensée par le Cnar Culture qui intervient bien ici en accompagnement sur une question stratégique pour le secteur culturel.■

[1] Fonda/CPCA, « L'accompagnement pour les associations », rapport d'étude, *Études et documents* n° 5, avril 2008.

La Vie Associative

www.cpca.asso.fr

MUT'Asso pour suivre les mutations des assocations

MUT'Asso est un pôle de compétences de la CPCA sur les mutations économiques et sociales des associations. Il regroupe trois partenaires opérationnels (France Active/Cnar Financement, le CNAM et l'Avise) et deux partenaires financiers (la Caisse des dépôts et la mission économie sociale de la DGCS) autour des thématiques de financement, de gouvernance, d'emploi, de mutualisation, d'accompagnement

Réalisé par

La CPCA

La Conférence permanente des coordinations associatives est l'instance de représentation du mouvement associatif organisé. Ses membres sont : ANIMA'FAC - Vie étudiante ; CADECS - Développement économique et social ; CCOMCEN - Éducation nationale ; CELAVAR - Développement rural ; La Ligue de l'enseignement ; CNAJEP - Jeunesse-éducation populaire ; CNL-CAFF - Droits des Femmes ; CNOSF - Mouvement sportif ; COFAC - Vie culturelle et communication ; Coordination Justice-Droits de l'Homme ; Coordination Sud - Solidarité internationale ; FONDA - développement associatif ; UNAF - vie familiale ; UNAT - tourisme social ; UNIOPSS - action sociale et santé ; Rassemblement des associations de consommateurs (Conso-France, la Coordination).

Nous Imprimons Votre Monde

LIVRES & MAGAZINES
en courts et moyens tirages

LABALLERY
CHEVILLON
Imprimeur de livres et magazines

24, boulevard Kennedy - BP 134 - 89101 SENS cedex
Tél. 03 86 95 04 78 - Fax. 03 86 95 07 84

chevillon-contact@orange.fr
www.laballery.fr