

Structurer une offre territoriale d'accompagnement des petites et moyennes associations employeuses

**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
et OUTILS PRATIQUES**

NOVEMBRE 2013

*Une démarche partenariale au service du
développement d'un emploi associatif de qualité*



Présentation synthétique de la démarche

Finalité

Structurer une offre territoriale de services à destination des petites et moyennes associations employeuses

Modalités de mise en œuvre

Une démarche structurée en 3 objectifs stratégiques possibles déclinés en séances de travail :

① Développer une vision commune de la qualité de l'emploi associatif	<p>Une séance collective consacrée à :</p> <ul style="list-style-type: none">- débattre des enjeux de la qualité de l'emploi associatif- entamer un travail d'interconnaissance autour de l'identification des publics accompagnés par chacun des participants. <p>► Fiche animation n°1</p>
② Favoriser la lisibilité de l'offre de soutien	<p>Une séance collective pour :</p> <ul style="list-style-type: none">- préciser les actions de soutien développées en réponse aux problématiques des employeurs associatifs- identifier les besoins de renforcement de compétences- qualifier les pratiques professionnelles en vue de dégager une description du « cœur de métier » et d'identifier les singularités <p>► Fiche animation n°2</p>
③ Optimiser la structuration de l'offre de soutien	<p>Les dernières séances permettent la description, par chacun, du système de relations favorisant l'exercice de son activité. Cette analyse doit contribuer à l'identification de :</p> <ul style="list-style-type: none">- pistes de travail favorisant la structuration de l'offre territoriale de soutien- besoins et souhaits de développement de compétences <p>► Fiche animation n°3</p>

Méthodologie

La méthodologie combine l'analyse des pratiques et des relations professionnelles et l'analyse partagée des besoins.

L'analyse partagée des besoins relatifs à l'emploi associatif permet de tirer parti du vécu concret et de l'expérience des participants. Elle permet de centrer l'approche, en termes de pratiques et de relations, sur un objectif précis : la qualité de l'emploi associatif. Privilégier ce sujet, d'intérêt partagé, peut favoriser le dialogue entre accompagnateurs **et les amener à décrire leurs activités professionnelles et les conditions dans lesquelles ils exercent leurs métiers.**

Fiche animation n°1

Développer une vision commune de la qualité de l'emploi associatif

Finalité

Favoriser le développement d'une vision partagée de la qualité de l'emploi associatif et initier un processus d'interconnaissance approfondi des pratiques des acteurs mobilisés.

Enjeu de l'animation

Créer les conditions d'expression et de mise en débat entre accompagnateurs sur le soutien aux associations employeuses et initier un travail d'identification des publics et territoires d'intervention entre les accompagnateurs mobilisés.

Trame de la séance (base d'élaboration de l'ordre du jour)

Engager le développement d'une culture commune implique un volume minimum d'une journée de travail. Le volume horaire de chaque partie dépend du nombre de participants. Il devra être prédefini par l'animateur.

<i>Objectifs d'animation</i>	<i>Contenu</i>	<i>Supports et outils d'aide</i>
Phase 1 Introduction	Introduction par l'animateur pour situer le cadre et les enjeux généraux de la démarche et favoriser l'expression des participants sur leur vécu Tours de table sur la perception des enjeux de soutien à l'emploi associatif et de ses problématiques, y compris les cadres institutionnels d'intervention	Support : Référentiel « Accompagner les petites et moyennes associations employeuses »
Phase 2 Mettre en débat les enjeux du soutien à la qualité de l'emploi associatif	Animation du débat sur les enjeux et problématiques	Diaporama « Enjeux et problématiques du soutien à l'emploi associatif »
Phase 3 Présentation des publics et pratiques des participants	Entamer un processus d'analyse des pratiques par l'identification des publics, des territoires et des modalités d'intervention	Outil 1 : Identification des publics et des conditions d'intervention de l'accompagnateur

Repères pour l'animation n°1

Phase 1 : Introduction

Penser à un tour de table préalable pour la présentation des participants (structure, fonction).

Le tour de table doit conduire les participants à :

- Questionner /commenter la présentation de la démarche
- Témoigner de leur perception des problématiques du soutien aux petites et moyennes associations employeuses

Ce tour de table a pour objet de vérifier l'appropriation des objectifs de la démarche par les participants et de créer un contexte de dialogue et de confiance.

Support : Référentiel
« Accompagner les petites et moyennes associations employeuses »

L'introduction est réalisée par l'animateur sur l'accompagnement et l'emploi associatif à partir :

- Du référentiel de pratique « Accompagner les petites et moyennes associations employeuses » :
 - o développement de l'efficience du soutien : p. 8 et 9 du référentiel
 - o diversité des publics et des besoins : p. 12, 13, 22 du référentiel
- Des réflexions préalables sur le contexte et les objectifs stratégiques.

Phase 2 : Mettre en débat les enjeux du soutien à la qualité de l'emploi associatif

Au-delà des problématiques spontanément évoquées par les participants, la projection du diaporama doit, en structurant le débat, permettre de faire émerger une vision commune des enjeux et problématiques du soutien à l'emploi associatif entre les participants.

Diaporama :
« Enjeux et problématiques du soutien à l'emploi associatif »

Il nécessite de prévoir des temps d'échanges. Il est proposé de favoriser ceux-ci à l'issue de la présentation des six étapes définies dans le référentiel de pratique « Accompagner les petites et moyennes associations employeuses » :

- Des étapes 1 et 2 (porteurs de projet et emploi)
- Des étapes 3 et 4 (création d'emploi)
- De l'étape 5 (développement des ressources humaines)
- De l'étape 6 (appréhension des conflits)

L'animateur prendra soin de noter, en deux colonnes, les remarques relatives aux problématiques elles-mêmes et les questions relatives aux pratiques d'accompagnement. Elles permettront d'opérer une synthèse à l'issue de cet échange.

Phase 3 : Présentation des publics et pratiques des participants

« Qui accompagne-t-on ? » est une question clé, en terme de différenciation des accompagnateurs et donc de leurs pratiques. Rares sont les accompagnateurs qui ne privilégient pas un public particulier. Sous l'angle de l'emploi, certains s'attachent à « l'émergence politique des projets », d'autres ne ciblent que les associations employeuses. Parmi les associations employeuses, les associations de moins de 10 salariés² représentent une cible singulière, souvent moins familière du monde fédératif et syndical, et dont chacun souligne les risques d'isolement. Une partie des accompagnateurs se centre sur les primo employeurs.

Outil 1 :
Identification des publics et des conditions d'intervention de l'accompagnateur

² Le cadre de la gestion des ressources humaines conduit à privilégier le nombre de salariés à celui d'ETP, ce dernier étant plus utile pour l'appréhension de la masse salariale.

Cette phase de travail compte 3 temps :

- La proposition et l'usage des supports et des consignes associées
- Un tour de table de restitution des participants
- Un échange (tour de table conclusif) pour relier à la diversité des publics des participants les besoins et pratiques débattus en 2e phase.

Ce temps de travail a pour visées de :

- Rendre compte des publics de chaque participant, de leur nature et de leur volume, des modes d'interlocutions permettant ainsi de mieux se situer.
- Anticiper l'analyse des activités réalisées en fonction des publics de chacun : l'association n'a pas toujours besoin des mêmes modes d'accompagnement à l'emploi associatif selon sa maturité (étape de développement) et sa taille (en nombre de salariés) ; Il s'agira de valoriser cette diversité de besoins en reliant les problématiques identifiées (cf. synthèse) aux publics des participants (cf. typologie) => acquis à créer en vue des prochaines séances.

Conclusion et mise en perspective

La séance peut être conclue en :

- Proposant la formalisation d'un compte rendu à transmettre quelques jours avant une prochaine séance. Celui-ci est à relier à la suite des travaux (selon les objectifs stratégiques définis)
- Récupérant les supports de travail
- Prenant date, le cas échéant, pour une autre séance.

Points d'attention

Les publics sont renseignés par accompagnateur. Il ne s'agit pas de comparer leur importance quantitative, mais bien d'envisager, à partir de ce critère, la diversité des réponses de ces professionnels. Tout au long de l'animation, il importe de :

- rappeler que la démarche porte sur le soutien à l'emploi associatif
 - veiller au bon usage des supports et à leur lisibilité (en vue du traitement)
 - prendre soin de la prise de notes lors des tours de table.
-

Fiche animation n°2

Favoriser la lisibilité de l'offre de soutien

Finalité

Identifier les convergences et complémentarités en termes de soutien à l'emploi associatif et valoriser les principales compétences* exercées en tant qu'accompagnateur.

Enjeu de l'animation

Créer les conditions de formalisation et de mise en débat entre accompagnateurs sur les activités dédiées au soutien à l'emploi associatif et les compétences mises en œuvre : Quelles actions accomplies ? Comment ? Dans quel but ?

Trame de la séance (base d'élaboration de l'ordre du jour)

Le volume horaire de chaque partie dépend du nombre de participants. Il devra être prédefini par l'animateur.

<i>Objectifs d'animation</i>	<i>Contenu</i>	<i>Supports et outils d'aide</i>
Phase 1 Introduction	Rappel des problématiques et enjeux de la séance précédente Présentation des objectifs de la séance	
Phase 2 Valorisation des activités de soutien à l'emploi associatif	Décrire et formaliser les activités accomplies visant le soutien à un emploi associatif de qualité	Outil 2 (Partie A) : Questionnaire d'aide à la définition des activités de soutien
Phase 3 Valorisation des compétences d'accompagnement et des spécificités	Formaliser et valoriser les compétences exercées, en soulignant les cœurs de métiers, les singularités, les points de convergence, les complémentarités Identifier des besoins et souhaits de développement de compétences des acteurs	Outil 2 (Partie B) : Questionnaire d'aide à la définition des activités de soutien

* **Définition** (extraite de l'ouvrage de Nicole Mandon, *Analyser le sens et la complexité du travail, la méthode ETED*, L'Harmattan, avril 2009)

Compétence

La compétence se définit et se décrit systématiquement à partir des trois idées suivantes :

1. La compétence est la façon dont une personne fait face aux imprévus quotidiens que toute situation professionnelle comporte : elle repose donc sur un processus de production d'une performance.
2. La compétence est liée à une situation et à une personne : elle est donc contextualisée.
3. La compétence répond à une utilité sociale au sens socio-économique du terme : elle est donc finalisée.

La formulation d'une compétence exige :

- de caractériser l'action par un verbe très opérationnel,
- d'indiquer les circonstances (éléments relatifs à la situation),
- de préciser les raisons (finalités intermédiaires).

Repères pour l'animation n°2

Phase 1 : Introduction

L'introduction est réalisée par l'animateur sur la base des travaux accomplis au nom de l'objectif stratégique n°1. Il importe de susciter un échange, afin de conforter un peu plus le développement d'une vision commune.

La finalité, les objectifs opérationnels et le déroulement de la séance devront être présentés précisément pour favoriser l'appropriation des travaux à mener. Les deux supports pourront être projetés (extraits) afin de susciter la compréhension de la distinction entre les deux outils :

- **Le questionnaire sur les activités de soutien à l'emploi associatif** décline un ensemble de tâches conçues à partir du référentiel et vise à identifier ce qui est singulier dans la pratique de chacun et à recueillir des besoins de renforcement de compétences dans une visée d'amélioration du soutien
- **Le support dédié à la valorisation des compétences** a pour objet d'aider à formaliser les pratiques d'accompagnement pour mieux les partager et rendre compte des spécificités de chacun. Un tel exercice contribue également à l'interconnaissance entre les acteurs.

Phase 2 : Valorisation des activités de soutien à l'emploi associatif

Le questionnaire est structuré par les 6 étapes du référentiel (présentés en séance de la fiche animation n°1) et par publics. A chaque étape, il décline des tâches.

Outil 2 (Partie A) :
Questionnaire d'aide à la définition des activités de soutien

Usage du support : Il s'agit de cocher, pour chaque tâche, si elle est mise en œuvre dans le quotidien de l'accompagnateur. L'entrée par les publics doit être privilégiée sans exclure la connaissance des autres étapes. Les deux autres colonnes permettent d'évoquer le recours aux outils puis le besoin de développement de connaissances ou compétences.

Restitution (tour de table) : La restitution de chaque tâche étant fastidieuse, il s'agit d'inviter chaque participant à valoriser sa spécificité à partir des étapes sur lesquelles sont réalisées le maximum de tâches (en soulignant les plus fréquentes), d'une part et d'autre part, celles qui ne sont pas mises en œuvre. Un zoom peut être proposé sur les outils. Un récapitulatif sera proposé à partir d'un repérage des singularités identifiées. L'échange croisé entre les participants doit être encouragé pour favoriser l'interconnaissance.

Phase 3 : Valorisation des compétences d'accompagnement et des spécificités

L'interconnaissance gagne à être prolongée par un travail plus large sur les compétences exercées.

Outil 2 (Partie B) :
Questionnaire d'aide à la définition des activités de soutien

Usage du support : Une première partie permet de décrire les compétences à partir d'un questionnement en trois temps : quoi ? Comment ? Dans quel but ? Cette première partie d'exercice effectuée, les participants sont invités à identifier les 5 phrases les plus significatives (fréquence, intensité) de leur activité. Enfin, sur la totalité de la description, ils doivent retenir les mots clés les plus significatifs de la pratique voire de l'expertise.

Restitution (tour de table) : Chaque participant est invité à faire état des résultats (5 activités les plus significatives, mots clés) et à les commenter. Un tour de table conclusif permet d'inviter chaque participant à témoigner de ce qui l'a marqué dans les travaux et les apports de la journée.

Conclusion et mise en perspective

La séance peut être conclue en :

- Proposant la formalisation d'un compte rendu à transmettre quelques jours avant une prochaine séance. Ce compte-rendu est à relier explicitement à la suite des travaux (selon objectifs stratégiques définis)
- Récupérant les supports de travail ;
- Prenant date, le cas échéant, pour une autre séance.

S'il s'agit de la séance finale, l'enjeu en terme de visibilité supposera de définir collectivement les informations à retenir (prévoir un temps) et le mode de valorisation (cartographie, restitution en réunion élargie, ...). Un des acquis de l'expérimentation est la nécessité, s'il y a projet de cartographie, de la réaliser à partir de données simples (ex. publics, territoire). Si un travail de synthèse est prévu, il sera conçu à partir des deux comptes-rendus.

Il peut être proposé à chacun, de façon facultative en relation avec l'objectif de lisibilité, de se construire une « fiche d'identité » à partir des travaux réalisés.

Points d'attention

Tout au long de l'animation, il importe de :

- Rappeler que la démarche porte sur le soutien à l'emploi associatif ;
- Veiller au bon usage des supports et à leur lisibilité (nécessité en vue du traitement des informations pour le compte rendu)
- Prendre soin à la prise de notes lors des tours de table.

L'approche par « cœur de métier » (les 5 compétences récurrentes) peut être jugée comme réductrice : il importe de préciser que cet outil n'a pour enjeu que de valoriser les singularités. Cet exercice n'est pas celui de la qualification d'un métier, ce qui supposerait une analyse plus fine, par exemple dans l'objectif d'élaborer un référentiel métier.

Dans la description des compétences (phase 3), certains éléments caractéristiques peuvent renvoyer à la variabilité* ou à l'élasticité* (des facteurs influant l'exercice du métier). Les détecter permet d'expliquer ce qui peut singulariser la tenue de la fonction par le participant.

* **Définitions** (extraites de l'ouvrage de Nicole Mandon, *Analyser le sens et la complexité du travail, la méthode ETED*, L'Harmattan, avril 2009)

Variabilité

Elle regroupe les facteurs liés à l'environnement, à la composition du collectif de travail, à l'équipement du milieu professionnel. Elle témoigne des mouvements émergents et des évolutions en cours dans le système socio-productif étudié (la structure).

Élasticité

Elle désigne les effets liés à la manière dont une personne tient son emploi en rapport avec ses particularités (formation, expérience, affinité avec certains aspects de l'activité, perception de l'extension possible de l'emploi...).

Fiche animation n°3

Optimiser la structuration de l'offre de soutien

Finalité

Identifier les pistes favorisant la structuration d'une offre territoriale de services aux petites et moyennes associations employeuses (PMAE) à partir de la synthèse des travaux, de l'analyse du contexte territorial et des relations partenariales existantes.

Enjeu

Valoriser, en l'appréciant ensemble, la nature des partenariats développés par chacun, et faire émerger des pistes d'amélioration collectives (système d'acteurs territorial) et individuelles (besoins de renforcement de compétences).

Principes méthodologiques

<i>Objectifs d'animation</i>	<i>Contenu</i>	<i>Supports et outils d'aide</i>
Phase 1 Introduction	Rappel des précédentes étapes et des objectifs de la séance	
Phase 2 Décrire et formaliser les activités accomplies visant le soutien à un emploi associatif de qualité	<p>Valoriser les activités et les singularités de chacun</p> <p><u>A noter</u></p> <p><i>Cette phase est à mener si animation n°2 non réalisée.</i></p> <p><i>Il sera important de travailler sur la formalisation, l'analyse et l'expression par chaque accompagnateur de ses pratiques de soutien à l'emploi associatif.</i></p> <p><i>L'attention à porter en particulier sur cette partie de séance invite à solliciter un acteur responsable de la prise de notes en plus de l'animateur.</i></p>	Outil 2 (Partie B) : Questionnaire d'aide à la définition des activités de soutien
Phase 3 Analyser les dynamiques partenariales : poursuivre le processus d'interconnaissance en décrivant et formalisant les partenariats développés par chacun	Formaliser le système d'acteurs	Outil 3 : Le système d'acteurs
Phase 4 Identifier les collaborations souhaitables destinées à améliorer le système d'acteurs	Temps d'échanges prospectifs : comment améliorer les collaborations existantes au regard du contexte local ?	

Repères pour l'animation n°3

Phase 1 : Introduction

L'introduction est réalisée par l'animateur sur la base des travaux accomplis au nom de l'objectif stratégique n°1 (Développer une vision commune de la qualité de l'emploi associatif), voire n°2 si réalisé. Il importe de susciter une appropriation collective de ces éléments.

La finalité, les objectifs opérationnels, le déroulement de la séance devront être présentés précisément pour favoriser l'appropriation des travaux à mener. Les supports pourront être projetés (extraits) :

- **(si besoin) Le questionnaire sur les activités de soutien à l'emploi associatif**
- **Le support dédié au système d'acteurs** a pour objet d'aider à formaliser les pratiques d'accompagnement pour mieux les partager et rendre compte des spécificités de chacun. Un tel exercice contribue également à l'interconnaissance entre les acteurs.

Phase 2 : Valorisation des activités de soutien à l'emploi associatif

Cette phase est à mener si l'animation n°2 n'est pas réalisée.

Reprise des consignes p. 17

Outil 2 (Partie B) :
Questionnaire d'aide à
la définition des
activités de soutien

Phase 3 : Le système d'acteurs

La méthodologie s'attache à **approcher le réseau de relations actuel de chaque accompagnateur** pour faire état du système de collaboration à partir duquel il exerce son activité.

Outil 3 :
Le système d'acteurs

Usage du support : La démarche est initiée par **l'identification des interlocuteurs** qui contribuent à l'exercice de l'activité par l'accompagnateur, par fréquence et type d'acteurs.

Il s'agit ensuite de renseigner, par partenaires, les principales dynamiques partenariales en fonction de 4 principales dimensions. Des exemples de verbes sont proposés pour favoriser ce classement.

Restitution (tour de table) : Chaque participant peut restituer ce travail en qualifiant les principales dynamiques partenariales par ordre d'importance, en relevant les plus significatives, puis les partenariats les plus fréquents. Chacun est invité à commenter et à questionner le système partenarial à partir duquel agit l'accompagnateur (souci d'interconnaissance). L'objectif de l'animation de ce tour de table est de conduire les participants à faire état du système de coopération. Il n'est pas de chercher à faire une analyse complète du système de relations. Cet exercice doit être relativisé dans sa portée, celui-ci ayant pour objectif de permettre une meilleure connaissance et de constituer une porte d'entrée pour faire émerger des remarques relatives aux manques et aux besoins d'amélioration individuels et collectifs. L'animation de l'échange peut notamment s'appuyer sur le fait de revenir aux espaces et réseaux d'échanges existants (MAIA, comité d'appui, espace de concertation sur l'ESS) et d'échanger sur leur rôle quant au développement de liens et d'actions en réponse aux problématiques des employeurs associatifs.

Phase 4 : Mise en perspective des pistes d'amélioration souhaitables

Cette 4^e phase peut faire l'objet d'une demi-journée complémentaire (non consécutive).

1. **Le premier tour de table** prolonge l'échange sur les dynamiques partenariales en permettant à chacun de s'exprimer sur ce qu'il a entendu des autres. Chacun est invité à mentionner ce qui lui paraît pertinent en termes de pistes d'améliorations. Un ultime temps d'échange consiste à reprendre les besoins de renforcement de compétences évoquées (formalisées en phase 2 ou 3)
2. **La poursuite de l'échange** consiste à contextualiser ces pistes : le rappel d'informations sur le contexte territorial, la connaissance des besoins des PMAE, via des diagnostics territoriaux et des études sectorielles ad hoc, seront utilement mis à profit pour favoriser le lien entre le vécu, les références de terrain, individuelles et territoriales, et la réflexion stratégique.
3. **Le temps conclusif de formalisation s'ouvre en notant :**

Sur la gauche du tableau	Au centre	La partie à droite ...
Les visées	Les pistes (cf. reprise des échanges précédents)	...est à renseigner pour y formaliser les modalités au cours du débat

Un premier temps de formalisation consiste à classer les pistes travaillées au cours de l'échange précédent. Un second temps permettra d'interroger et de mettre en perspective des modalités (échéances, conditions, ...)

On n'hésitera pas à utiliser plusieurs feuilles ou à effacer et à réécrire pour favoriser l'expression et la clarification des idées.

Cet exercice de formalisation se conclura par une validation commune.

Trois principes sont à retenir pour l'animation :

- Etre clair sur l'attendu de chacun des temps de débat et les résultats : la reformulation, en particulier, lors de l'introduction comme de la conclusion, est essentielle
- Encourager l'expression créative, en autorisant explicitement les participants à exprimer les propositions, même les plus farfelues et en notant au fur et à mesure des échanges les objectifs, les propositions, les mots clés
- Favoriser la dynamique dite du double tour est une autre règle fructueuse pour le type de débat à conduire : le premier tour favorise l'expression de chacun sur le sujet abordé, le second tour permet à chacun de s'exprimer sur ce qu'il a entendu des autres
- On s'attachera à noter au tableau les limites/manques repérés et les idées/pistes évoquées, à reprendre par l'animateur (reformulation) lors du temps de formalisation conclusif.

Exemples d'améliorations valorisées par les accompagnateurs

Exemples de pistes	Exemples de modalités possibles
✓ Faciliter le recours à la formation par les acteurs associatifs	✓ Développer une connaissance plus poussée de l'offre de formation par les accompagnateurs
✓ Approfondir des thématiques ciblées jugées stratégiques de type appui au renoncement, prévention, gouvernance	✓ Mettre en place un groupe de travail élargi sous l'égide de la CPCA
✓ Mieux rendre visible les enjeux et l'offre de soutien auprès des bénéficiaires	✓ Sur la base des travaux, co concevoir un guide de type « un emploi pour quoi ? » comprenant des repères et une cartographie de l'offre de soutien dédiée

Conclusion et mise en perspective

Il sera proposé un compte rendu récapitulatif des pistes, à court et à moyen terme. Cette synthèse sera utile notamment si un temps de restitution élargi est envisagé.

Points d'attention

- Sur les territoires des expérimentations (Basse-Normandie, Bretagne/ Finistère, Rhône-Alpes, Picardie), l'analyse a permis de relever que la plupart des relations entre les acteurs du soutien aux associations sont plus globalement d'ordre consultatif que collaboratif. Ceci est d'autant plus marqué que les relations sont vécues à travers l'influence des politiques locales. L'efficience de l'offre elle-même peut en être freinée, chaque acteur tentant de se situer comme ressource et d'exister au regard des cadres institutionnels.
 - Il importe de rappeler que le cadre est celui d'une démarche d'amélioration du soutien aux petites et moyennes associations employeuses : la question du soutien à l'emploi associatif constitue un réel terrain d'intérêt commun des accompagnateurs. C'est au regard de cette question qu'il s'agit de travailler les pistes d'amélioration, qui ne peuvent se confondre avec l'ensemble des enjeux de l'accompagnement.
-

Outil 1 : Identification des publics et conditions d'intervention de l'accompagnateur

Connaissance des publics

Nom Structure	Pour l'accompagnateur
Nom accompagnateur	
Fonction principale	Temps consacré à l'accompagnement (ETP) :
Nombre d'accompagnateurs de la structure	A. Volume d'associations rencontrées par an (env.) : ①
Autres fonctions de soutien au sein de la structure :	B. Volume de public en demande de soutien à l'emploi associatif (% du volume A.): ②

③ En général mes interlocuteurs sont plutôt :	Numéroté de 1 à 5	④ Au sein des associations, mes interlocuteurs sont plutôt :	Numéroté de 1 à 5
Des porteurs de projet individuel		Le président	
Des porteurs de projet collectif		Des administrateurs	
Des primo employeurs		Le binôme président / directeur	
Des mono employeurs		La direction salariée	
Des associations de 2 à 4 salariés		Des salariés	
Des associations de 5 à 10 salariés		Autres (préciser :.....)	
Autres (préciser :.....)			

Les spécificités du public que je soutiens (sectorielles, générationnelles, ...):

⑤

Repères sur les modalités d'intervention

Repères sur la temporalité (les rythmes de mon activité)

Commentaire sur la temporalité du soutien

Sans rythme particulier (à la demande)		
Plutôt régulière (ex. mensuelle)		
Plutôt inscrite dans la durée (ex. 6 mois)		

Repères sur l'échelle d'intervention (cocher)

Une commune		Le Département	
Une intercommunalité		La Région	
Un pays		Autre (Préciser :).	

Consignes

Avant d'utiliser ce support, il importe d'avoir engagé un échange sur les enjeux et problématiques du soutien à l'emploi associatif pour que les participants aient un socle commun de références.

Connaissance des publics

L'approche prévoit de renseigner les publics par participant (et non pour la structure). En effet, l'approche par structure peut « diluer » la compréhension de l'action de l'accompagnateur présent, éventuellement de sa fonction spécifique au sein de la structure.

L'exercice doit être opéré en fonction de l'activité propre de l'accompagnateur : s'il est conduit à assumer différentes fonctions ou dispositifs au sein de l'organisme, il convient de privilégier la fonction ou le dispositif qui le conduit à agir le plus directement sur le soutien à l'emploi associatif.

① Le volume d'associations rencontrées par an

Apprécier le volume de public de chaque accompagnateur.

« Associations rencontrées » : toutes les associations existantes ou en projet auprès desquelles est apportée une première information/ orientation.

② Le % d'associations en besoin d'appui à l'emploi associatif

Apprécier ensemble l'enjeu que recouvre l'emploi associatif pour chacun en terme quantitatif.

Les indicateurs ① et ② ne nécessitent pas d'avoir des données précises : une approximation suffit pour se donner un indicateur propice à l'analyse.

Rendre compte, par ordre décroissant

③ Des publics les plus importants (des porteurs de projets aux associations employeuses) :

④ Des interlocuteurs : le président, un administrateur référent, le binôme président / directeur...



Cette seconde partie du tableau concerne précisément les publics en demande d'appui sur l'emploi associatif. Certains acteurs ont de prime abord d'autres catégories en tête et nomment l'association dans sa globalité, ou encore les employeurs et, plus rarement, les salariés. Il importe de les conduire à y réfléchir et à préciser, cela peut être également significatif de la pratique.

⑤ Préciser s'ils existent des spécificités pour les publics accompagnés. Plus largement, cet espace peut aider à rendre compte des publics pour préparer le tour de table.

Repères sur les modalités d'intervention

Il s'agit bien de compléter ce travail d'interconnaissance en situant la temporalité des interventions ainsi que l'échelle géographique. Cette démarche permet aux accompagnateurs d'approfondir la connaissance de leurs modalités d'intervention en vue de mieux appréhender l'analyse des pratiques (fiche animation n°2) et des dynamiques partenariales (fiche animation n°3). Avoir à l'esprit des notions d'espace et de temps sur la pratique de l'autre facilite la compréhension des relations et du sens de ces relations.

Consignes : il s'agit de cocher les 2 tableaux. Un temps court suffit à le faire, l'enjeu étant de le partager à titre d'information, par tour de table, pour conclure les échanges sur l'exercice du métier avant d'entamer le travail sur les relations. Les questionnements croisés seront favorisés.

Le tour de table devra mettre l'accent sur :

- Le nombre d'accompagnateurs dans la structure et leurs fonctions,
- La fonction du participant,
- Les volumes, les principaux publics accompagnés et les interlocuteurs,
- Les spécificités et enfin, les modalités d'intervention.

Outil 2 - Questionnaire d'aide à la définition des activités de soutien

Le travail proposé doit être conduit en deux temps pour définir son activité de soutien :

- A. Nommer les principales compétences exercées au vu du public principal
- B. Caractériser sa pratique en s'appuyant sur la définition du cœur de métier (phrases clés) et en relevant ce qui singularise son pratique (mots clés)

 L'exercice doit être opéré en fonction de l'activité propre de l'accompagnateur : s'il est conduit à assumer différentes fonctions ou dispositifs au sein de l'organisme, privilégier la fonction ou le dispositif qui le conduit à agir le plus directement sur le soutien à l'emploi associatif et retenu en animation n°1.

A. Nommer les principales compétences

Décrire ma pratique en nommant les principales compétences mises en œuvre

Verbes d'action proposés :	Ce que je fais	Sur/à l'appui de/ en / à ... (3 objets principaux possibles)	En vue de (Une finalité par verbe ou objet)
Activités d'information (5) - J'accueille (en) - J'informe (sur) - Je sensibilise - Je mets en lien l'offre et la demande - J'oriente	1.	- - -	- - -
Activités d'analyse (5) - J'interroge - J'enquête (sur) - J'analyse - J'écoute - Je traite des informations	2.	- - -	- - -
Activités d'appui (6) - J'aide à nommer - Je forme - Je réalise - J'organise - J'outille - Je mandate une expertise	3. 4.	- - - - -	- - - - -
Activités de supervision (4) - Je fais faire - Je veille à - Je vérifie - J'évalue	5. 6. 7. 8.	- - - - -	- - - - -

Pour conduire le processus de travail, proposer la logique suivante :

1. Je me concentre sur le public retenu ➤ Se remémorer son activité quotidienne pour ce public
2. Je pré sélectionne 8 verbes ➤ Identifier les 8 verbes qui caractérisent les tâches réalisées
3. Je précise l'objet et la visée
Répondre à : Je fais quoi ?
En vue de quoi ? ➤ 3 objets au maximum. La visée doit correspondre au verbe (une seule) ou à l'objet (plusieurs possibles)

Préciser que le verbe « accompagner » ne peut être utilisé

Trop générique, ce verbe ne permet pas de caractériser la pratique. Il est proposé de renseigner jusqu'à 8 verbes en opérant un choix à partir de la liste proposée.

Etre précis pour chaque tâche mentionnée

Le verbe d'action ne suffit pas et doit être précisé par un objet et une visée (ex. j'informe/ sur l'existence des conventions collectives/ pour sensibiliser les employeurs sur les effets généraux de leur application). Il s'agit donc de formuler des phrases à partir des verbes retenus en précisant les actions, leur objet et leur finalité.

👉 Il est possible qu'un verbe d'action vienne à l'esprit d'un accompagnateur sans qu'il figure dans la liste : on suggérera alors de trouver un synonyme dans la liste. Si cela n'est pas possible, ce nouveau verbe sera intégré et classé en fonction des 4 catégories proposées (information/analyse/appui/supervision). *Cet exercice est une tâche complexe et demande de la concentration : veiller à en créer les conditions, et rester disponible pour toute question de compréhension ou doute.*

B. Caractériser sa pratique en prenant appui sur la description effectuée

Cette seconde partie du travail consiste à tirer parti de la description pour aider à valoriser le « cœur de métier » et des traits significatifs de sa pratique ou de son expertise.

La consigne consiste à :

- Repérer, en les surlignant, les 5 phrases les plus significatives de mon activité (nécessité, récurrence, ...)
- Identifier et sélectionner des mots clés en vue de préparer sa présentation

4. Je retiens les 5 plus significatifs ➤ Sur les 8, en retenir 5 qui semblent quantitativement ou qualitativement plus significatifs de l'activité
5. Sur l'objet et la visée, je retiens les mots clés ➤ Identifier, en les entourant, les mots clés qui semblent significatifs de la pratique, voire de l'expertise

Le tour de table s'effectue en témoignant des phrases et termes sélectionnés et en les commentant.

Exemple

	Ce que je fais	Sur/à l'appui de (3 objets principaux possibles)	En vue de (Une visée par verbe ou objet)
1. Je me concentre sur un public	③ j'informe sur	<ul style="list-style-type: none"> Les status, le règlement intérieur Le droit du travail (contrat, licenciement ...) 	travailler avec un administrateur sur la gouvernance identifier les différentes problématiques rencontrées
2. Je renseigne 8 verbes	④ J'analyse	<ul style="list-style-type: none"> le budget prévisionnel Les conditions de réalisation d'une fiche de poste et d'un contrat de travail 	outiller le conseil d'administration pour qu'il opère des choix
3. Je renseigne l'objet et la visée	J'écoute	<ul style="list-style-type: none"> Les différents acteurs de la structure 	
4. Je retiens les 5 plus significatifs : ① ② ③ ④ ⑤	① Je réalise	<ul style="list-style-type: none"> Un organigramme associatif 	
	⑤ J'outille	<ul style="list-style-type: none"> Sur le processus de recrutement 	
	② Je veille	<ul style="list-style-type: none"> Sur l'évolution réglementaire relative aux cotisations sociales 	
	Je sensibilise	<ul style="list-style-type: none"> Sur l'importance d'organiser les temps forts de la vie statutaire 	
	J'oriente	<ul style="list-style-type: none"> Sur le DLA 	
			5. Je recueille / souligne les termes clés

Points d'attention

Si une structure porte plusieurs dispositifs ou met en œuvre différentes séquences d'accompagnement, l'outil pourra être renseigné pour chacun d'entre eux (différenciation des pratiques).

Il ne s'agit pas de catégoriser les accompagnateurs, mais plutôt de repérer où se situent les complémentarités et les éventuels manques.

Favoriser l'expression du vécu par les tours de table, notamment sur le dernier : valoriser les singularités et interroger ce qui peut être amélioré (à noter précieusement en vue du compte rendu, au service de l'étape 3, sur les idées d'amélioration et le besoin de renforcement des compétences).

L'approche par le cœur de métier peut être jugée comme réductrice : il importe de préciser qu'il s'agit d'un simple outil pour repérer les complémentarités et que cet exercice ne peut s'apparenter à l'exercice de qualification d'un métier, comme cela se fait par l'élaboration d'un référentiel métier. Qui plus est, même si on est à 80% sur son cœur de métier ainsi que décrit, les 20% restants peuvent être déterminants des complémentarités, notamment au regard des éléments de variabilité et d'élasticité.

Tout au long de l'animation, il importe de :

- rappeler que la démarche porte sur le soutien à l'emploi associatif
- veiller au bon usage des supports et à leur lisibilité (nécessité en vue du traitement des informations pour le compte rendu)
- prendre soin de la prise de notes lors des tours de table.

Outil 3 : Le système d'acteurs

Le repérage des partenaires (Tableau A)

Les publics n'ont pas à figurer dans ce tableau.

Fréquence quotidienne/ hebdomadaire	Fréquence mensuelle	Fréquence irrégulière
Acteurs de l'accompagnement		
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Fédérations et réseaux		
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Acteurs ressources locaux (Association partenaires, MJC, Mission locale, agence pôle emploi, ...)		
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Tiers (URSSAF, services fiscaux, ...)		
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Communes et leurs regroupements		
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Acteurs ressources nationaux (fédérations nationales, AVISE, CNAR, RNMA, ...)		
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Autres (nommer type d'acteurs. Ex. organisme de formation, ...)		
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Les dynamiques partenariales (Tableau B)

Type d'acteurs	Dimension consultative		Dimension collaborative	
	Mobilisation de ressources	Apport de ressources	Développement de collaborations	Collaborations structurées
Acteurs de l'accompagnement				
Fédérations et réseaux				
Acteurs ressources locaux				
Tiers				
Communes et leurs regroupements				
Autres acteurs publics départementaux, régionaux ou nationaux				
Acteurs ressources nationaux				
Autres				

Nature des dynamiques partenariales par ordre d'importance (de 1 à 4)

--	--	--	--	--

Tableau support pour qualifier la nature du partenariat (exemples)

Mobilisation de ressources	Apport de ressources	Développement de collaborations	Collaborations structurées
J'oriente vers Je sollicite Je bénéficie d'outils de Je consulte Je collecte de l'information de	J'informe (un acteur) Je transmets à Je suis consulté par	Je partage des informations avec Je participe à (réseau) Je cherche à développer une action avec	J'anime avec J'élabore avec J'analyse avec

1. Le repérage des partenaires (Tableau A)

Ce tableau est à travailler pour l'exercice de l'accompagnateur dans sa fonction. Il ne vise que les partenariats externes, à l'exception des structures portant différentes fonctions ou dispositifs : ce n'est que dans ce cas que les collaborations internes sont à mentionner.

Il s'agit de proposer à chacun de lister les différents partenaires avec lesquels il est en relation pour l'exercice de son activité. A ce stade, même si penser à la nature de la relation aide à formaliser la typologie des partenaires, il n'est pas nécessaire de le noter.

L'objectif est de se concentrer sur les partenaires eux-mêmes. Pour aider à se remémorer ces partenaires, le tableau A est structuré sur une double entrée :

- **Le type de partenaires** : les catégories semblent assez opérantes pour une majorité d'accompagnateurs. Pour les participants moins concernés : une rubrique « autre » permet de compléter. Le cas échéant, une rubrique non renseignée peut être remplacée par une autre, le type est alors à nommer par le participant.
 - **La fréquence** est une aide à la mémoire autant qu'à l'analyse. Elle paraît plus significative que le nombre. L'exhaustivité n'est pas visée. Pour chaque type d'acteurs, la question peut être « avec qui je suis en relation au quotidien, de façon mensuelle, irrégulière ? »
- Si une relation est vécue comme particulièrement intense, indispensable pour le participant, elle sera soulignée, même si la fréquence en est irrégulière.

2. Les dynamiques partenariales (Tableau B)

Consignes pour remplir le tableau B en 4 étapes :

- Dans un premier temps, les principaux acteurs sont reportés sur la colonne gauche du tableau, par type d'acteurs. Si un grand nombre d'acteurs est concerné on tachera de les regrouper par ligne, en pensant au type de dynamiques partenariales.
- Dans un second temps, on identifiera les dynamiques partenariales, en prenant appui sur le « Tableau support pour qualifier la nature du partenariat ». Ce sont des exemples de relations. Si un type de relation n'est pas cité, mais significatif, il sera ajouté dans ce tableau support.
- La question à se poser ensuite est « qu'est-ce que je fais principalement avec ce partenaire ? ». Le principe est alors de cocher les cases concernées, si la relation recoupe une majorité de verbes par catégorie de relations. Il est à réaliser pour chaque type d'acteur (par ligne) pour faire état de la nature des relations. Le cas échéant, si un verbe seul témoigne de la relation et apparait significatif de la relation, il sera reporté en l'état dans le tableau.
- Enfin, au regard des lignes renseignées de façon plus ou moins importantes, on tentera de rendre compte du système de relation (plutôt consultatif, plutôt collaboratif) en numérotant, par ordre d'importance chacune des 4 dynamiques partenariales.

Le tour de table s'effectue en invitant les participants à reprendre en sens inverse les données renseignées :

- L'ordre des dynamiques partenariales, en rendant compte de façon conséutive de celles qui lui paraissent le plus significatives pour l'exercice de son activité.
 - Ex. (CRIB) Les relations sont dans l'ensemble plutôt consultatives et je tends plus fortement à me situer comme ressource, notamment pour l'agglomération et la DDCS. Je m'appuie cependant sur un partenariat fortement collaboratif avec les acteurs de l'accompagnement de mon département. Je cherche actuellement à construire des actions avec des fédérations de l'éducation populaire.
- La fréquence des relations par type d'acteurs, en faisant état des acteurs avec lesquels la collaboration paraît indispensable au bon exercice de l'activité.
 - Ex. (DLA) Les relations sont dans l'ensemble plutôt consultatives sauf avec les autres DLA de la région et avec les fédérations, en particulier celles qui sont membres du comité d'appui. Je consulte fréquemment le C2RA (DLA régional) et la CPCa et recours aux CNAR, mais de façon irrégulière. Je m'appuie fortement sur des prestataires (partenaires « autres ») avec lesquelles l'échange d'information est réciproque.

Pour aller plus loin

Précisions relative à la méthode ETED (Emploi Type Etudié dans sa Dynamique)

Conçue par Nicole Mandon du CERÉQ, la méthode ETED est une méthode d'analyse prospective des emplois, centrée sur l'observation, l'étude et la description des emplois tels qu'ils s'exercent dans leur environnement et telles que les configurations productives les structurent. Elle permet l'analyse des pratiques réelles de travail.

La démarche proposée dans ce guide s'inspire de cette méthode au sens où :

- Elle s'attache à une démarche descriptive des emplois et activités par les professionnels eux-mêmes. Le recueil de la description est ordinairement organisé dans le cadre d'entretiens individuels. Nous l'avons rapporté à un support facilitateur, la visée n'étant pas l'élaboration d'un référentiel métier mais la description de l'exercice du métier
- Elle prend appui sur des concepts structurants de la méthode ETED (compétences, élasticité, variabilité)
- Elle tire parti d'un volet de la méthode sur l'analyse du système de relations.

Pour en savoir plus : Nicole MANDON, Analyser le sens et la complexité du travail, la méthode ETED, collection Action et savoirs clés, L'Harmattan, avril 2009.

**Structurer
une offre territoriale d'accompagnement
des petites et moyennes
associations employeuses**

**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
et OUTILS PRATIQUES**

*Une démarche partenariale au service du
développement d'un emploi associatif de qualité*



Cette action
est cofinancée par
l'Union européenne