

■ Plus d'une association sur deux s'estime freinée dans son développement ou la consolidation de son activité.

■ L'accompagnement : un investissement social rentable et une condition du développement durable de la vie associative.

## ACCOMPAGNEMENT ASSOCIATIF

# LA NÉCESSAIRE RECHERCHE DE COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LES ACTEURS

Les associations doivent évoluer pour continuer à assurer leur mission d'utilité sociale. Les acteurs de l'accompagnement peuvent les y aider, à condition que l'offre proposée soit cohérente, lisible et adaptée aux besoins. Un enjeu au cœur des débats des Rencontres nationales DLA qui se tiendront à Paris le 12 octobre prochain.



AUTEUR Sandrine Aboubadra  
TITRE Responsable du programme DLA,  
Avisé



AUTEUR Mathieu Rivat  
TITRE Chargé de mission DLA,  
Avisé

**L**e secteur associatif, acteur majeur de la cohésion sociale, de la vitalité des territoires et du développement de l'emploi, est aujourd'hui confronté à de profondes mutations. Tous les indicateurs annoncent, à court et moyen terme, un changement de paradigme dans la gestion des associations et de leurs modèles organisationnels. Des évolutions paraissent inéluctables si elles veulent renforcer la qualité et l'efficacité de leurs actions, tout en préservant leur utilité sociale.

Un accompagnement structuré semble plus que jamais une solution nécessaire pour répondre à ces défis. Il s'agit d'abord, par un diagnostic partagé, de permettre aux associations de prendre du recul sur leur situation. Faire émerger une problématique et bien la formuler est un premier exercice difficile mais essentiel pour la suite de l'intervention. Seul un regard externe expert du fait associatif peut opérer un tri entre les difficultés quotidiennes et les enjeux stratégiques d'une structure, tout l'art de « l'accompagnant » étant en effet de comprendre, derrière les besoins exprimés, les problématiques clés de développement.

Il s'agit ensuite de faciliter la mise en œuvre d'actions d'amélioration tout en enclenchant un processus d'*empowerment*<sup>1</sup> visant à mobiliser toutes les compétences de la structure associative. Le sens des actions et de l'intervention doit être clair et répondre à une orientation partagée par tous. Diagnostic et plan d'action doivent être discutés et co-construits, conditions d'une appropriation réussie mais aussi d'une démarche « contextualisée » adaptée aux spécificités de la structure accompagnée.

## L'ACCOMPAGNEMENT : UNE SOLUTION INDISPENSABLE POUR FAIRE FACE AUX ÉVOLUTIONS

L'accompagnement a fait ses preuves dans sa fonction de consolidation et de pérennisation des structures et des activités associatives. L'étude d'impact

du dispositif local d'accompagnement (DLA), réalisée en 2010 par l'Avisé, le CNAR Financement, porté par France Active, et la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), montre que les associations accompagnées créent deux fois plus d'emplois que l'ensemble du secteur associatif en France et que ces emplois sont de meilleure qualité : les emplois aidés sont transformés en emplois non aidés (diminution de 25 % du recours aux emplois aidés), les temps partiels diminuent au profit des temps pleins (le

1. Terme anglo-saxon qui désigne le processus d'acquisition d'un pouvoir (*power*) et d'autonomie au sein d'un collectif, d'une société.

■ L'offre d'accompagnement, foisonnante, doit être plus lisible et plus cohérente pour satisfaire la demande.

■ L'accompagnement doit révéler les enjeux stratégiques cachés derrière les besoins exprimés.

volume de travail observé dans près de la moitié des structures a augmenté à un rythme annuel de 7,5 %), la part des CDI dans l'emploi total a augmenté dans 40 % des structures accompagnées. Cette consolidation globale de l'emploi repose notamment sur la consolidation du modèle économique des structures accompagnées, le développement de nouveaux partenariats publics et privés (+ 30 %) et le renforcement de leur structuration financière. À noter que les structures accompagnées touchent un plus grand nombre de bénéficiaires (+ 20 %), gage d'un développement significatif de leurs activités et d'un meilleur ancrage sur leur territoire. Cette croissance s'accompagne aussi d'une amélioration des principaux indicateurs financiers : le résultat d'exploitation est en hausse pour la moitié de l'échantillon, l'amélioration de la structure financière est visible pour près de 60 %. Enfin, les structures accompagnées semblent bénéficier d'une plus grande confiance de la part des financeurs et d'une plus grande visibilité. Ainsi, les partenariats avec le secteur privé ont progressé de 31 % en deux ans. Ces résultats encourageants pour l'action des DLA sont confirmés par la récente consultation menée par l'Avise et la CPCA, avec l'appui de l'institut CSA<sup>2</sup>. Aux côtés des fédérations ou coordinations associatives (39 % des réponses) et des spécialistes de l'accompagnement (32 %) tels que maisons des associations, points d'appui ou centres de ressources à la vie associative, les DLA sont plébiscités à 42 % comme étant les acteurs les plus légitimes et les plus pertinents pour répondre aux besoins d'accompagnement.

## DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT IMPORTANTS

Cette récente consultation dresse également un constat clair de la situation des structures associatives en France : plus d'une association sur deux (61 %) s'estime freinée dans son développement ou la consolidation de son activité par des difficultés financières ou liées à un manque de ressources humaines. Si tous les secteurs d'activité sont concernés, les associations du secteur de l'environnement/développement durable (75 %) et du développement rural (69 %) semblent plus fortement impactées. Dans la majorité des cas, les structures interrogées plébiscitent des appuis spécialisés pour la recherche de nouveaux partenaires financiers publics (69 %) et privés (60 %), pour la mise en place d'une stratégie de communication visant la mobilisation de nouveaux partenaires (70 %), pour la gestion des ressources humaines (recrutement et fidélisation des bénévoles, consolidation et pérennisation des

emplois) ainsi que la mutualisation des moyens (55 %) dans le souci d'optimiser, entre autres, les coûts de gestion.

Les chiffres le montrent : les besoins sont très importants et traduisent une volonté des associations de s'adapter à des facteurs exogènes en forte évolution. La culture de l'accompagnement tend même à se généraliser : 67 % des associations employeurs ont bénéficié de cette pratique contre 37 % parmi les non employeurs.

## POUR UNE OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT DE QUALITÉ : QUELQUES ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

Néanmoins, pour approfondir ces travaux et en donner une juste lecture, il convient de considérer ces résultats avec un regard de professionnel de l'accompagnement. En effet, un premier niveau de lecture semble indiquer un décalage entre l'offre et la demande : par exemple, les associations déjà accompagnées – soit les deux tiers des structures interrogées – ont peu bénéficié d'appui pour les partenariats financiers (27 % d'entre elles) alors même que les besoins en la matière s'avèrent très importants. S'il est fort probable qu'il faille renforcer et qualifier les accompagnements sur ces sujets, il est aussi important de garder à l'esprit qu'il s'agit là de besoins exprimés. Tout le travail de l'accompagnant consiste précisément à faire émerger, derrière ces besoins exprimés, les réels enjeux auxquels les associations sont confrontées. L'idée n'est pas de dire que les responsables associatifs connaissent mal la réalité de leur situation ; simplement, pris par le quotidien et ses enchaînements logiques, il leur est parfois difficile de prendre de la hauteur et d'apprécier les problématiques de la structure dans leur ensemble, surtout quand les difficultés s'amoncellent à tous les niveaux. Ainsi, un besoin d'accom- ●●●

## PROJET ASSOCIATIF

### LA CLÉ DE VOÛTE DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'expérience le montre : plus l'association a un projet associatif clair et précis, plus elle sait ce qu'elle veut pour son avenir et plus l'accompagnement produira des effets vertueux sur la structure. Là encore, l'accompagnant a un rôle clé de questionnement : il doit s'assurer, avant d'accompagner l'association sur un sujet technique (RH, organisation, finances, etc.), qu'elle dispose d'un projet associatif partagé par tous avec une vision claire de son avenir. Sans ce travail préalable d'ancrage de l'accompagnement, tous les risques sont envisageables pour les associations : perte de la maîtrise de leur destinée, manipulation, mise en place d'outils inadaptés à la spécificité de leur situation, gâchis de temps, d'énergie et d'argent...

2. Plus de 2 500 associations ont répondu à un sondage en ligne entre le 4 mars et le 6 avril 2011. Près de 1 700 emploient des salariés, soit 1 % des associations employeurs en France. La synthèse est téléchargeable sur le site [www.avise.org](http://www.avise.org).

# ARTICLE

## MANAGEMENT

●●● L'accompagnement pour le financement peut se traduire en réalité par un appui à la stratégie de développement et une réflexion sur l'évolution de l'offre de service. De même, si les structures expriment très souvent des besoins en matière d'outils de communication, il est de la responsabilité de l'accompagnant d'interroger ces besoins et de creuser les enjeux cachés. Il doit, *a priori*, se garder de tout « adéquationnisme » entre besoins exprimés et réponses

d'accompagnement. La relation accompagnant/accompagné n'est pas celle d'un donneur d'ordre avec son sous-traitant ; il y a réciprocité dans l'échange et nécessité de partager les enjeux.

Cette manière de procéder, exigeante, traduit une certaine conception de l'accompagnement qui renvoie à l'antique maïeutique socratique. Elle garantit un accompagnement efficace et sur mesure adapté aux spécificités de la structure accompagnée.

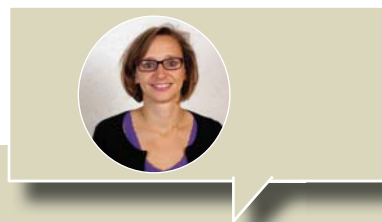
### LE POINT DE VUE

DE...

MARIE

LAMY

CONSEILLÈRE TECHNIQUE,  
CPCA



## “ Pour une politique publique de l'accompagnement ! ”

**L**a forte mobilisation des répondants au sondage CPCA / Avise témoigne de l'importance de ce sujet décisif pour le développement des associations : en moins d'un mois, plus de 2 500 associations ont répondu à l'enquête ! Compte tenu de l'ampleur de leurs besoins, l'accompagnement des associations, au-delà de ses aspects techniques, revêt une dimension éminemment politique.

La nature des demandes découle directement des profondes transformations de l'environnement dans lequel évoluent les associations, balayé par quatre tendances majeures : la baisse des financements de l'État, qui, pour la première fois depuis 2010, n'est plus compensée par le soutien des collectivités locales<sup>1</sup>, oblige les associations à trouver de nouvelles sources de financement ; le recours de plus en plus systématique des pouvoirs publics à la commande publique introduit une vive concurrence dans l'accès aux financements ; le risque d'une précarisation des emplois<sup>2</sup> suscite des besoins de consolidation et de pérennisation ; les transformations de l'engagement citoyen, assorties d'une tendance à la rationalisation et à la professionnalisation des modes de gestion, entraînent d'importantes demandes d'appui au recrutement et à la formation des bénévoles.

Dans ce contexte, le renforcement des moyens d'accompagnement s'avère plus que jamais nécessaire. L'apport de réponses diversifiées, efficaces et réactives est une condition de survie du monde associatif. Aujourd'hui, des offres d'accompagnement pertinentes existent mais elles sont encore trop restreintes. Le DLA, dispositif le plus doté et le plus abouti, qui a fait la preuve de son efficacité, ne permet d'accompagner que 4 % des 180 000 associations employeurs. Parallèlement, la fonction historique des regroupements associatifs d'animation et de soutien à leurs membres devrait être mieux reconnue par leurs partenaires publics.

Encore trop circonscrites, ces réponses méritent d'être inscrites dans une véritable politique publique de l'accompagnement par et pour les associations qui donnerait aux réseaux associatifs de réels moyens d'accompagnement – en permettant le financement de cette fonction par des conventions d'objectifs avec l'État – et qui élargirait les capacités d'action du DLA. Les conclusions de la mission IGAS en cours qui porte sur l'évaluation du DLA pourraient constituer l'an I de cette ambition nouvelle. Ce serait là une preuve de la reconnaissance de l'accompagnement comme un investissement social rentable et une condition du développement durable de la vie associative !

1. Étude en cours auprès des collectivités locales réalisée par Viviane Tchernonog (CNRS / Matisse).

2. Note Acoess Stat, février 2011, selon laquelle l'essentiel de l'augmentation des déclarations d'embauche en 2009 concerne des embauches en CDD courts (de moins d'un mois).

## UNE OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT FOISSONNANTE À STRUCTURER

Enfin, si l'on replace l'accompagnement dans une perspective plus globale, un constat s'impose rapidement : la grande diversité des pratiques et des intervenants est loin de répondre à la diversité des structures d'utilité sociale et à l'ampleur des besoins d'accompagnement. Le DLA, dispositif le plus doté et le plus structuré<sup>3</sup>, ne permet d'accompagner que 4 % des associations employeurs par an. Les fédérations et regroupements associatifs peinent à faire reconnaître leur mission centrale d'appui et d'accompagnement de leurs membres. Citons également les acteurs tels que les maisons des associations, les centres régionaux d'information des bénévoles, les points d'appui à la vie associative, les fonds territoriaux France Active qui apportent quotidiennement soutien et appui aux associations de leur territoire. La situation est paradoxale : d'un côté, un foisonnement d'acteurs et, de l'autre, une demande associative en forte augmentation qui peine parfois à trouver les réponses adéquates. La stratification des dispositifs, la multiplicité des approches – généraliste vs spécialisée – et les logiques propres à chaque acteur rendent, il faut bien le reconnaître, l'offre peu lisible, empêchant les associations d'identifier facilement et rapidement les bonnes compétences adaptées à leur problématique. La CPCA et la Fonda en avaient déjà dressé le constat dans une étude publiée en 2008<sup>4</sup>, concluant sur la nécessaire recherche de complémentarité entre les acteurs.

Si de nombreuses initiatives vont dans ce sens, il convient désormais de changer d'échelle et de faire de l'accompagnement un enjeu central du développement associatif. Il est de la responsabilité des fédérations et coordinations associatives, des acteurs de l'accompagnement et des pouvoirs publics de s'emparer et d'approfondir les résultats de la consultation sur les besoins d'accompagnement. Plusieurs chantiers structurants devront être ouverts pour aller plus loin : cartographier précisément l'offre existante, réfléchir à un modèle économique dans une approche d'investissement rentable pour la collectivité et débattre du sens à donner à l'accompagnement. De la même façon que les associations s'interrogent sur leur avenir, les accompagnants, au sens large, doivent s'interroger sur le sens de leurs interventions. Ce débat est nécessaire pour élaborer une offre cohérente, adaptée et ambitieuse qui soit à la hauteur des défis posés. Les Rencontres nationales DLA, intitulées « Accompagner les mutations associatives », organisées le 12 octobre prochain au palais Brongniart par l'État (DGEFP), la Caisse des dépôts, la CPCA et l'Avisé ont cette ambition. ■

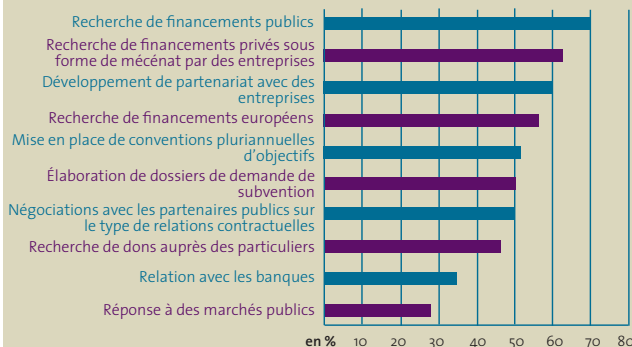
3. Le DLA est un dispositif public, qui intervient dans une logique d'égalité de service sur le territoire : 105 DLA couvrent l'ensemble du territoire français (DOM compris).

4. CPCA, « L'accompagnement pour les associations », Étude et documents n° 5, avril 2008 ; voir également notre dossier d'ensemble, JA n° 414/2010, p. 18.

## ENQUÊTE

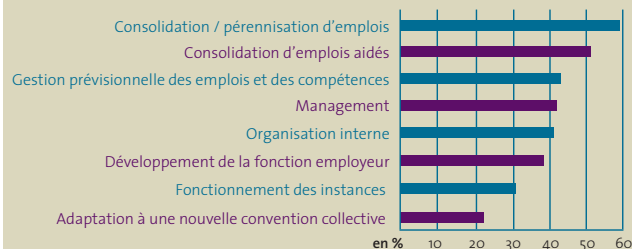
### DES BESOINS D'APPUI DANS L'ACCÈS AUX FINANCEMENTS

*Appui jugé très utile à utile pour...*



### DES BESOINS DE CONSOLIDATION DES EMPLOIS (STRUCTURES EMPLOYEUSES)

*Appui jugé très utile à utile pour...*



### DES BESOINS DE MOBILISATION ET DE FORMATION DES BÉNÉVOLES

*Appui jugé très utile à utile pour...*

