

Evolution de l'accompagnement des structures associatives : Constats, besoins et pistes de réflexion

Note du 10 Juillet 2017



PREAMBULE

Cette note s'inscrit dans la lignée des travaux précédents du « G10 » (groupe informel d'échanges et de réflexions de dirigeants de structures d'accompagnement du secteur associatif) portant sur les besoins d'accompagnement du secteur associatif : note de réflexion « Accompagner les mutations associatives », avril 2012.

Cinq ans après la rédaction de cette note de réflexion, les défis de transformation du secteur associatif sont plus que jamais d'actualité : comment faire évoluer son projet et ses missions au regard de l'explosion et de la complexification des besoins ? Comment repenser ou faire évoluer les modèles socio-économiques associatifs ? Pour répondre à un certain nombre de ces problématiques, de nouveaux acteurs ont émergé (comme l'ADASI cofondée fin 2014 par Le Mouvement associatif, l'Avise, Consult'in France et Le RAMEAU).

Alors que de nouvelles études ont été réalisées (remarquons notamment la publication fin 2016 du rapport relatif à la mission d'évaluation des dispositifs de soutien à la vie associative réalisé par l'IGJS – l'Inspection Générale de la Jeunesse & des Sports) et que de nouveaux dispositifs sont en cours d'émergence (comme le hub « accompagnement » de la Caisse des Dépôts, dans le cadre de NovESS), il est apparu nécessaire d'actualiser les travaux de 2012 par une vision collective.

Dans ce cadre, des structures d'accompagnement d'intérêt général se sont mobilisées en collectif, pour croiser leurs regards de praticiens et produire une mise à jour de ce document. Les 12 co-auteurs de cette note sont : ADASI, ADEMA, Avise, Don en Confiance, France Bénévolat, IDEAS, La Fonda, Le Mouvement associatif, Le RAMEAU, Passerelles & Compétences, Pro Bono Lab et RNMA.

Ce document s'adresse en premier lieu aux acteurs de l'accompagnement. Il pourra néanmoins servir de base à d'éventuelles réflexions pour les associations elles-mêmes ou pour leurs financeurs.

Cette note de réflexion propose ainsi :

- *Un état des lieux de l'offre d'accompagnement en France auprès des structures privées d'intérêt général ou organismes sans but lucratif,*
- *Des constats sur l'évolution des besoins d'accompagnement,*
- *Des constats sur l'évolution de l'offre,*
- *Des pistes de réflexion pour mieux accompagner les mutations associatives.*

EDITO DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

Dans toute leur diversité, sur tous les territoires qu'ils soient ruraux ou urbains et au-delà de nos frontières, les associations tissent un filet vital pour la société. Creuset de l'engagement citoyen, elles constituent un instrument qui fabrique de la vitalité démocratique, du lien social et les fondements d'une économie plus humaine et durable. Pour mener à bien leurs missions, elles doivent aujourd'hui composer avec un environnement et un contexte politique, social, économique et technologique plus complexe, plus dur, qui s'accélère et qui est marqué par de profondes mutations.

Proposer aux associations des moyens d'accompagnement répondant à leurs spécificités et à leurs enjeux est donc un levier central à activer. Pour renforcer les dynamiques associatives, leur permettre de répondre à leurs enjeux internes, d'anticiper, de s'adapter et mieux servir les enjeux sociétaux pour lesquels elles agissent. Toute organisation qu'elle soit publique, privée, lucrative ou non lucrative connaît des temps d'adaptation plus ou moins importants dans son cycle de vie (évolution du projet associatif, des activités, des membres ...). Ces transitions sont souvent complexes et nécessitent fréquemment d'avoir recours à un regard externe permettant de prendre le recul nécessaire sur des thématiques qui touchent bien souvent à l'ADN de l'organisation concernée. Les associations ne font pas exception à ce besoin, il est important qu'elles en aient conscience, tout autant que les financeurs qui souhaitent soutenir le projet qu'elles portent.

Le processus d'élaboration de la note présentée ci-après a réuni autour de la table des acteurs investis dans le champ de l'accompagnement des associations et le Mouvement associatif. Avec des cultures d'organisations différentes, le pari a été de réussir à établir conjointement un cadre de référence et une analyse partagée des enjeux de l'accompagnement des associations. Et c'est un exercice fondamental au vu de l'importance du sujet. Y voir plus clair collectivement, c'est se comprendre mieux, c'est en parler mieux à nos interlocuteurs et c'est surtout mieux savoir comment, vers où nous souhaitons poursuivre et dans quelle cohérence. Si les éléments présentés devront encore être précisés et approfondis, ils montrent d'ores et déjà la richesse d'une offre qui couvre désormais une part importante des besoins des associations, ce qui n'était pas le cas il y a encore quelques années, et il faut s'en féliciter.

Dans ce cadre, cette note pointe à juste titre un enjeu majeur lié au renforcement de la « chaîne d'accompagnement », de manière à assurer une meilleure identification des besoins des associations, leur orientation et enfin la mise en place d'actions adaptées aux problématiques rencontrées. Il est nécessaire de veiller à ce que la formalisation d'un ou des dispositifs destinés à renforcer ces parcours d'accompagnement, mobilise les acteurs qui en ont la charge le plus largement possible, qu'ils puissent s'adapter aux réalités territoriales, et qu'ils soient suffisamment souples de manière à pouvoir en garantir la pérennité.

L'état des lieux dressé souligne par ailleurs le rôle central des têtes de réseaux associatives qui combinent fréquemment cette fonction d'accompagnement à destination de leurs membres et au-delà, avec des missions de plaidoyer et de mise en réseau. L'ensemble de ces missions leur permet donc de servir efficacement et durablement le renforcement du monde associatif à plusieurs niveaux. Une meilleure reconnaissance de ce rôle des têtes de réseau, et la mobilisation nécessaire des moyens pour qu'elles puissent continuer à l'assumer, sont également des axes majeurs et clairement identifiés, pour garantir un écosystème plein de l'accompagnement.

Le monde associatif répétons-le, c'est 13 millions de bénévoles, 1.8 millions de salariés et autant de citoyens qui prennent leur destin en main. C'est un poids économique estimé à 104 milliards d'euros¹. Nous le savons, les associations sont un lieu unique où l'engagement permet la prise de risques,

¹ Source INSEE Première – Mars 2016

l'innovation, l'expérimentation sociale ou écologique. Les associations inventent les recettes d'une nouvelle cohésion sociale dont nul ne dispose à lui seul la solution, mais dont le filet associatif assure une belle part sans nul doute. Elles sont au cœur des grandes transitions de notre époque et au front de nombreuses crises. Faut-il ici citer la multitude d'exemples de réponses apportées par les associations dans tous les domaines, dans toutes les politiques, sur l'ensemble du spectre des droits, auprès des populations les plus vulnérables, les plus âgés comme les plus jeunes, auprès des chômeurs, auprès des familles, auprès de cette part du pays qui se sent oubliée mais qui aspire plus que tout à la participation ? En France mais également au-delà de nos frontières, nos associations permettent aux citoyens de reconquérir leur capacité d'agir et de se sentir partie de la marche du monde.

Les associations explorent, testent, recherchent, et offrent des solutions. Oui, il faut savoir les voir, les accompagner et les aider à fleurir. Soutenir l'accompagnement et l'émergence associative est donc un impératif vital et doit constituer un axe central de nos politiques publiques. Voilà pourquoi le Mouvement associatif a fait de l'accompagnement un de ses axes stratégiques depuis plusieurs années déjà et que j'ai tenu à réaffirmer lors de ma prise de mandat. Voilà pourquoi dans ce contexte, le travail qui a permis de rassembler les forces et de produire cette note est si louable. Je veux donc finir en remerciant ici l'ensemble des partenaires et acteurs qui y ont contribué.

*Philippe Jahshan
Président du Mouvement associatif*

SOMMAIRE

I. Etat des lieux des structures et dispositifs d'accompagnement

- ▶ Les différentes dimensions de l'accompagnement
- ▶ Focus sur les métiers de l'accompagnement
- ▶ Focus sur les différentes expertises de l'accompagnement
- ▶ Focus sur les différentes modalités de réalisation de l'accompagnement
- ▶ Positionnement des différentes solutions d'accompagnement
- ▶ Présentations / clés de lecture d'une première cartographie

II. Evolution des besoins d'accompagnement

- ▶ De la recherche de financements à l'accompagnement du modèle socio-économique
- ▶ Les besoins d'accompagnement liés aux dynamiques transversales de coopération
- ▶ Les besoins d'accompagnement liés aux logiques d'innovation
- ▶ Les besoins d'accompagnement au numérique
- ▶ Les besoins d'accompagnement liés aux nouveaux modèles d'engagement

III. Constats sur l'offre actuelle d'accompagnement

- ▶ Un développement du nombre d'acteurs d'accompagnement, notamment sur les territoires, face à une forte demande
- ▶ L'émergence, pour les têtes de réseau, de dispositifs et solutions qui ne sont pas encore à la hauteur des enjeux et des besoins
- ▶ Une dispersion des solutions, un diagnostic initial des besoins peu effectué : deux freins majeurs à son accessibilité et à son efficacité.
- ▶ Un manque de reconnaissance de la valeur ajoutée de l'accompagnement
- ▶ Un modèle économique à construire

IV. Pistes de réflexions

- ▶ Renforcer les moyens d'accompagnement au niveau régional et national
- ▶ Structurer des parcours d'accompagnement
- ▶ Développer un dispositif « d'escalade »

Conclusions

Annexes / Liens

Présentation synthétique des co-auteurs de la note



I. Etat des lieux des structures et dispositifs d'accompagnement

L'offre d'accompagnement dispose d'un large panel de compétences, d'expertises et de modalités de réalisation, à même de couvrir une grande majorité des besoins des associations (employeuses ou non employeuses) en fonction de l'état ou stade d'avancement du projet. Ces missions sont elles-mêmes portées par une diversité de structures et dispositifs relevant des sphères publiques, associatives, privées et même académiques.

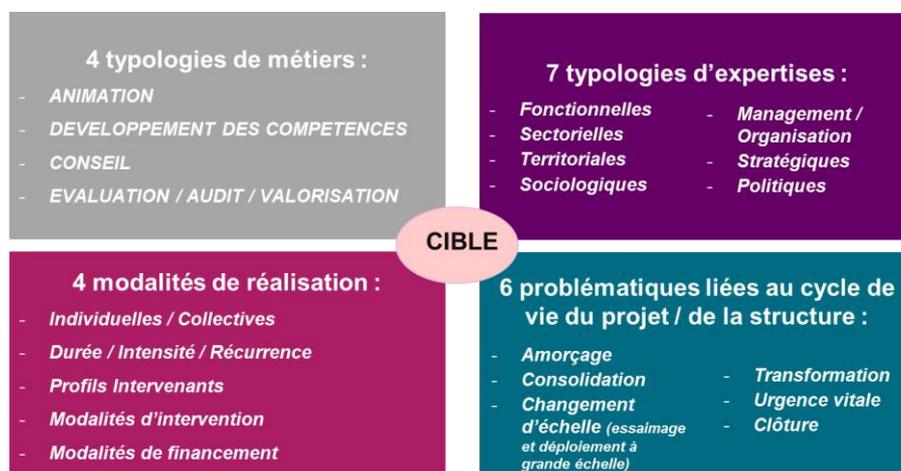
Sur la base de ce qui a été réalisé en 2012 par le G10, le travail de clarification de l'offre d'accompagnement s'est poursuivi. Les cartographies présentées ci-dessous s'efforcent d'apporter une vision structurée du panorama, intégrant les nouvelles formules et dynamiques ayant émergé depuis 2012.

a. Les différentes dimensions de l'accompagnement

Pour appréhender et analyser l'univers de l'accompagnement, il est nécessaire de prendre en compte cinq dimensions :

- Les types de métiers d'accompagnement ;
- Les types d'expertises ou domaines sur lesquels porte l'accompagnement ;
Il est à noter dans cette sphère, le renforcement de l'importance de la dimension territoriale avec notamment l'émergence « d'incubateurs territoriaux » destinés à accompagner le développement de projets associatifs au sein d'un cadre collectif.
- Les problématiques liées au cycle de vie du projet ou de la structure, sachant que le porteur d'un projet en amorçage n'a pas les mêmes besoins que celui qui souhaite changer d'échelle ou que le porteur d'un projet en risque à court terme nécessitera de modalités d'accompagnement bien différentes d'un porteur de projet pouvant réfléchir sereinement à la consolidation de son modèle ;
- Les modalités de réalisation de l'accompagnement ;
- Les cibles de l'accompagnement : association ou tête de réseau, structure ou projet d'une structure, accompagnement d'une organisation, d'une équipe ou d'une personne...

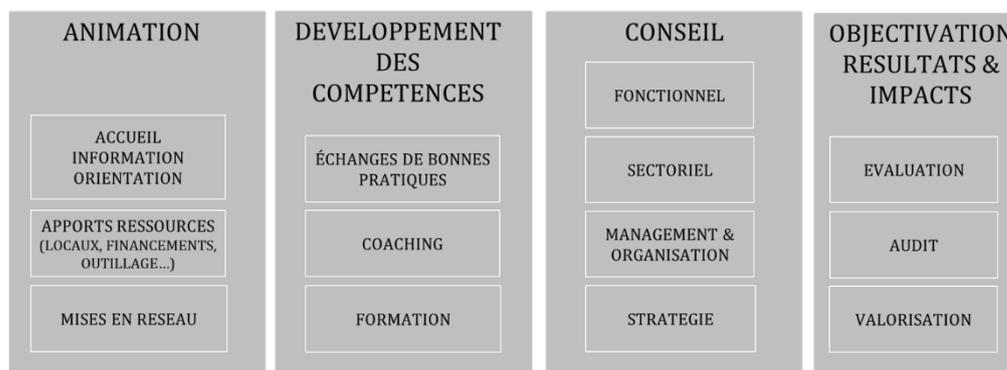
Les dimensions de l'accompagnement



b. Focus sur les types de métiers de l'accompagnement

Les travaux accomplis sur le sujet ont abouti à une classification des métiers de l'appui et de l'accompagnement en 4 branches.

Typologie des métiers de l'accompagnement aux structures d'intérêt général



Les acteurs de l'animation offrent entre autres un accueil de proximité. Leur connaissance de l'écosystème permet d'offrir un service d'information de qualité aux associations et, si besoin, de les orienter correctement. Par l'organisation de temps de rencontre, ils concourent à la circulation des pratiques et des initiatives. Ces acteurs ont un rôle à jouer de facilitateur pour créer de la connaissance, du réseau, des synergies entre associations, avec les acteurs institutionnels locaux et les entreprises du territoire (ex : nouveau métier AVAL² – annexe 3)

Le développement des compétences s'adresse aux individus qui participent au projet associatif, qu'ils soient bénévoles, salariés, dirigeants et/ou administrateurs. Il se traduit par du partage entre pairs voire du transfert de savoir-faire dans une logique « d'empowerment », de formations (intra ou inter-association(s)), ou de coaching, qui soutient la gouvernance de manière personnalisée dans sa fonction.

Les métiers du conseil sont segmentés en 4 compétences dont les vocations, si elles sont complémentaires, ne sont pas similaires :

- **Le conseil fonctionnel** porte sur les fonctions support de l'association : analyse financière, fiscalité, recherche de fonds, communication, juridique, RH, digital, achats, web...
- **Le conseil sectoriel** relève du secteur d'activité de l'association et des métiers afférents ; ces fonctions sont exercées par des acteurs ayant une très bonne connaissance des enjeux et problématiques de cet écosystème précis, les têtes de réseaux en étant les plus emblématiques. Le conseil sectoriel peut porter sur le logement, le médicosocial...
- **Le conseil en management et organisation** accompagne les gouvernances dans la déclinaison de stratégie : élaboration et mise en œuvre de processus, de systèmes de pilotage, de schéma organisationnel. Les missions en management et organisation s'appliquent à la conduite du changement visant à appuyer la mise en œuvre de grandes transformations.
- **Le conseil en stratégie** apporte un éclairage sur l'orientation globale du projet. Il aide les gouvernances à se projeter dans le temps pour définir ou clarifier leur vision, leur ambition et ajuster leur modèle socio-économique et leur modèle de gouvernance.

² Accompagnateur de la Vie Associative Locale

L'objectivation des résultats a pour but de montrer ce que l'association a « produit » dans le cadre de sa mission d'intérêt général. **L'évaluation** mesure les résultats et impacts d'un projet et s'assure de son bon déroulement ; elle relève d'une démarche volontaire. **L'audit** vérifie la régularité des modes de fonctionnement et résultats d'une organisation, au regard d'un référentiel prédéfini. La valorisation, quant à elle, permet de donner une valeur économique à la mission réalisée. Elle est encore peu pratiquée dans le secteur associatif. C'est un enjeu essentiel, pourtant, car la valorisation entraîne avec elle la capacité des associations à influencer, tant auprès des investisseurs, que des pouvoirs publics, des médias et de l'opinion publique.

Il est à noter qu'en amont de ces démarches d'accompagnement une démarche prospective peut servir d'appui. En aidant à une meilleure compréhension de l'environnement d'action et en incitant à être en veille sur les tendances lourdes, signaux faibles et enjeux que ces derniers soulèvent, la prospective permet de fixer les premiers éléments d'une orientation stratégique et donne un cadre à l'accompagnement. De nombreuses associations se sont dotées en interne d'espaces de réflexion dédiés à des démarches de ce type, notamment des têtes de réseaux, tandis que la Fonda, en lien avec ses partenaires, propose des outils et des contenus utiles à l'amorce d'une démarche de prospective.

c. Focus sur les différentes expertises de l'accompagnement :

- Expertises « FONCTIONNELLES » : liées aux fonctions supports d'une organisation (juridique, fiscale, financière, GPEC, formation, informatique, web, achats...)
- Expertises « SECTORIELLES » : liées à un secteur ou une filières d'activités
- Expertises « TERRITORIALES » : liées à la connaissance d'un territoire
- Expertise « SOCIOLOGIQUE » : liée aux interactions et rapports entre les individus, notamment aux questions de gouvernance
- Expertises « MANAGEMENT / ORGANISATION » : liées à l'ingénierie de mise en œuvre des stratégies et actions (processus, modes de pilotages & de fonctionnement...)
- Expertise « STRATEGIQUE » : liées à la capacité de projection dans le temps, de qualification d'une ambition & des moyens pour y parvenir.
- Expertise « POLITIQUE » : liée à la capacité de positionnement de l'organisation dans son écosystème

d. Focus sur les différentes modalités de réalisation de l'accompagnement :

- Accompagnement individuel / collectif :
 - ▶ La structure est accompagnée seule
 - ▶ La structure est accompagnée avec d'autres
- Durée / Intensité / Récurrence :
 - ▶ Temps courts / temps longs
 - ▶ Nb de jours réalisés et étalement des jours
 - ▶ Durabilité de l'accompagnement / suivi
- Profils intervenants :
 - ▶ Bénévoles / Salariés en mécénat de compétences
 - ▶ Salariés de la structure accompagnante
- Modalités d'intervention :
 - ▶ Une personne intervenante
 - ▶ Un collectif d'acteurs intervenants
 - ▶ Appui entre pairs avec l'intervention d'un acteur externe
- Modalités de financement :

- ▶ Tarification : gratuité ou non, et si non, modalités de construction du tarif
- ▶ Cofinancement (pourcentage et part bénéficiaire / part tiers financeur)
- ▶ Financement total par tiers privé / public ou bénéficiaire

e. Positionnement des différentes solutions d'accompagnement (au niveau national)

Depuis l'état des lieux consolidé réalisé lors de la précédente note du G10 en 2012³, les acteurs intervenant auprès des structures sans but lucratif se sont aussi bien multipliés que diversifiés dans leurs approches (métiers, expertises, modalités, cycle du projet). La dynamique du secteur invite donc à un travail renouvelé de mise à jour de sa cartographie.

Rappelons que des solutions d'accompagnement sont proposées par l'ensemble des sphères de l'écosystème : publique, associative, privée via les cabinets de conseil, et même académique. Elles s'adressent à la fois aux associations employeuses et non employeuses dont les tailles et les secteurs d'intervention sont très variés.

Au sein de la sphère publique, les dispositifs maillent le territoire national. On y retrouve les CRIB⁴, les PAVA⁵/MAIA⁶, et les DLA⁷. Ces derniers sont pilotés par l'Avise au niveau national, coordonnés au niveau régional par les DLA-R qui s'entourent d'experts sectoriel organisés au plan national en Centre de Ressources DLA (CRDLA) Acteurs souvent historiques de l'appui aux associations, ils participent activement à l'animation de la dynamique associative. Ils sont également présents sur le champ de la formation. Les DLA disposent quant à eux d'une palette d'expertises dans le champ du conseil, grâce au portefeuille de consultants et cabinets qu'ils peuvent mobiliser et financer suite au diagnostic des besoins qu'ils effectuent.

Il est à noter que les collectivités locales peuvent aussi proposer directement des temps d'échange, d'information et de formation.

Au sein des collectivités publiques, une tendance à la création de services à destination des associations locales s'amplifie. Les municipalités en 1er lieu, parfois les agglomérations ou les départements, montent des lieux ressources à destination de la vie associative dans une logique d'optimisation, parfois de rationalisation, des moyens alloués. Elles en font des outils au service de la vie locale en articulation avec l'action relative à d'autres compétences qu'elles portent (participation, démocratie locale, vie de quartier...)

Au sein de l'offre associative, les têtes de réseaux conservent un rôle significatif dans l'écosystème de l'accompagnement. Une récente étude menée par Eurogroup sur les têtes de réseaux nationales et territoriales montre que celles-ci couvrent un large spectre de l'accompagnement, avec un renforcement en cours sur les missions de conseil auprès de leurs adhérents⁸.

Tout en assurant des missions de représentation et d'observation de l'ESS⁹, les CRESS¹⁰ ont aussi développé une fonction d'accompagnement, dans la mesure où elles sont chargées de créer, développer et maintenir les entreprises de l'ESS.

³ La cartographie réalisée à cette occasion s'était appuyée sur une étude du Mouvement associatif (ex CPCA) et de La Fonda, et des travaux de recherche du RAMEAU avec Consult'in France (ex Syntec Conseil en Management) et la Fondation RATP.

⁴ Centre de ressources et d'information des bénévoles

⁵ Points d'Appui à la Vie Associative

⁶ Mission d'Accueil et d'Information des Associations

⁷ Dispositifs Locaux d'Accompagnement

⁸ Cf. *Etude sur l'accompagnement des têtes de réseau associatives*, réalisée en 2016 par Eurogroup Consulting pour Le Mouvement associatif et l'ADASI en partenariat avec Le RAMEAU et le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.

⁹ Economie Sociale et Solidaire

¹⁰ Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire

En complément de la dimension nationale, l'expertise territoriale émerge fortement avec des acteurs territoriaux soutenant l'implantation locale d'initiatives extraterritoriales et le développement de projets locaux. Le travail de recensement de l'Avise a permis d'en avoir une vision consolidée.

Aux côtés de ces deux logiques (sectorielles et territoriales), l'offre associative s'est étoffée en jouant sur les gammes des différents axes de l'accompagnement, dans une logique de complémentarité (comme IDEAS, Passerelles & Compétences, Probono Lab...).

L'offre issue du monde privé lucratif, si elle était embryonnaire en 2012, est aujourd'hui bien affirmée dans le paysage de l'accompagnement des structures d'intérêt général. Elle est essentiellement portée par des cabinets de conseil, soit généralistes – parfois avec une offre négociée ou de pro bono à destination des associations – ou spécialisés ESS, qui ont vu le jour ces dernières années (comme Innovation Sociale Conseil, Co, Odyssem ...) et dont les coûts sont adaptés au secteur. De grands cabinets (Eurogroup, Accenture, KPMG...) ont également développé une offre d'accompagnement en direction des associations, et plus largement de l'entrepreneuriat social.

A titre indicatif, **le monde académique** s'est lui aussi saisi du sujet : BPTA¹¹ au sein de l'ESSEC, Alter'action Eco à HEC (un étudiant accompagne une association avec un consultant en mécénat de compétences), les Juniors entreprises de Sciences Po, ou encore au sein du CNAM via la chaire « Economie solidaire ». Les différents cursus universitaires dans les domaines de l'ESS proposent quant à eux des projets tutorés réalisés par leurs étudiants sous différentes formes.

Au regard de ce foisonnement d'acteurs, l'exercice de positionnement est incontournable pour comprendre qui fait quoi, observer les zones de recoupement ou au contraire les zones blanches et faire ressortir des points d'articulation possibles. Une cartographie partagée s'avère un préalable indispensable pour améliorer la visibilité et la lisibilité de l'offre auprès des associations, ainsi que pour organiser une articulation intelligente de l'écosystème.

f. Présentation et clés de lecture d'une première cartographie

Au regard des différentes dimensions d'accompagnement, ce n'est pas une mais plusieurs cartographies qu'il serait nécessaire de construire pour rendre compte de l'univers des accompagnements.

En ce sens, la cartographie proposée ci-après offre un premier aperçu ordonné de l'écosystème qui ne prétend pas être exhaustif en l'état et n'a pas vocation à être normatif ou figé.

Cette cartographie se veut un support de dialogue pour clarifier les positionnements respectifs et demande à être régulièrement mise à jour pour tenir compte des évolutions du secteur.

Son objectif premier est de **donner à voir les positionnements clés ou « cœurs de métier »** des différents acteurs (présentés de manière générique parfois comme « les têtes de réseau » ou « nommés » notamment pour les acteurs nationaux) et des différents dispositifs structurants (comme les DLA).

La cartographie ne peut rendre compte de la diversité des savoir-faire des acteurs ou dispositifs présentés d'autant que des structures rassemblées sous la même dénomination (comme les PAVA ou les MDA¹²) n'ont pas systématiquement des offres de services identiques. Celles-ci se sont construites au regard de besoins territoriaux et en complémentarité de l'écosystème d'acteurs locaux. Par exemple, on trouvera des MDA avec une simple fonction d'animation si l'offre de conseil est étoffée

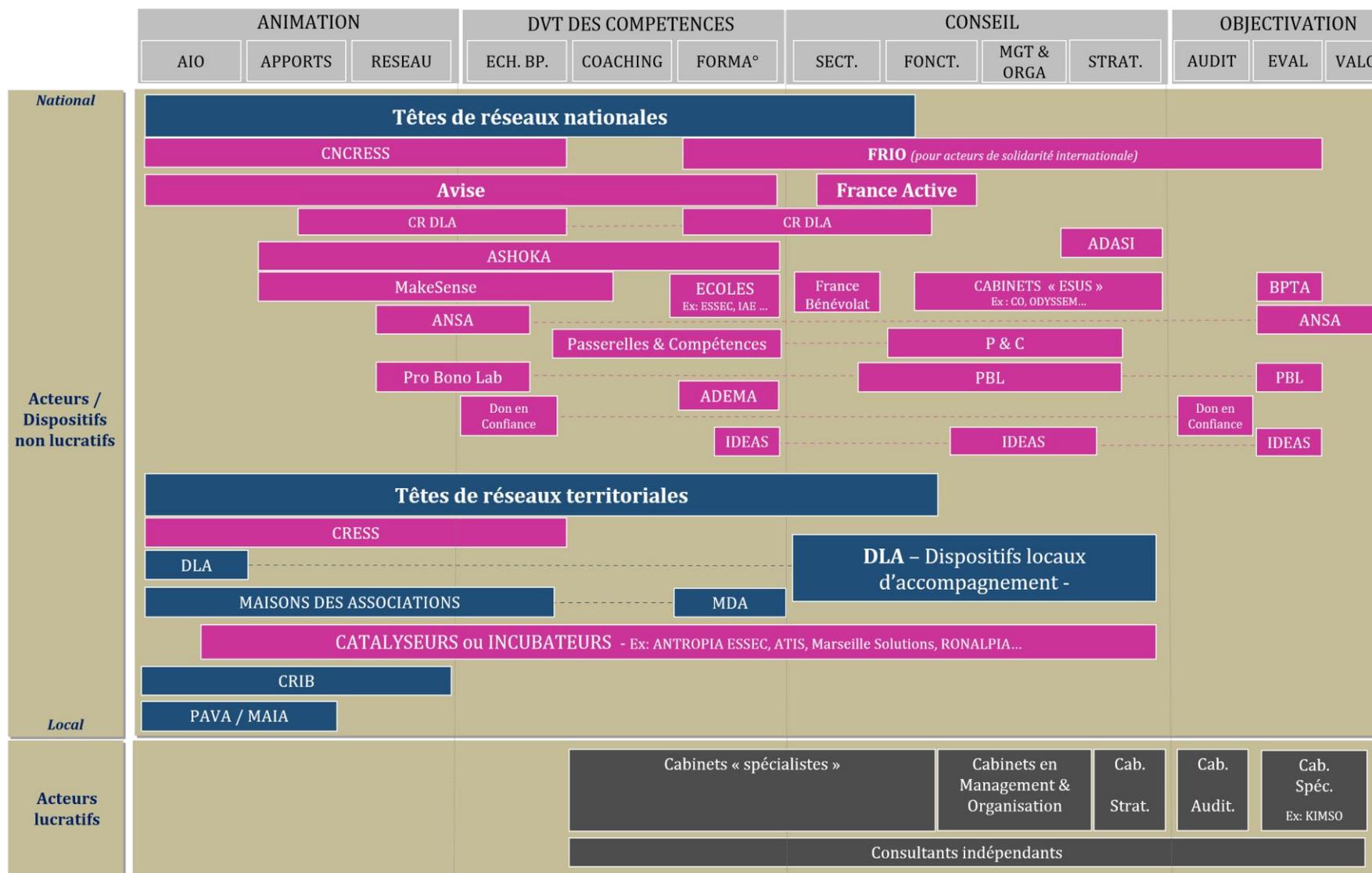
¹¹ Bonnes Pratiques et Transparence Associative

¹² Maisons Des Associations

sur le territoire, alors que d'autres MDA ont un haut niveau de technicité en matière de conseil (Ex : intervention comme prestataires de DLA).

Pour plus de lisibilité, certains dispositifs sont « en bleu » pour mettre en relief leur forte capacité d'accompagnement et leur présence structurée sur l'ensemble du territoire.

Cartographie des acteurs de l'accompagnement auprès des associations et projets d'intérêt général



CNCRESS : Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire, **FRIO** : Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel, **CRDLA** : Centre de Ressources des DLA, **ADASI** : Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt général, **Cabinets « ESUS »** : Cabinets ayant reçu l'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale, **BPTA** : Bonnes Pratiques et Transparence Associative, **ANSA** : Agence Nouvelle des Solidarités Actives, **ADEMA** : association pour le développement du management associatif, **CRESS** : Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire, **CRIB** : Centre de ressources et d'information des bénévoles, **PAVA** : Points d'Appui à la Vie Associative, **MAIA** : Mission d'Accueil et d'Information des Associations.

II. Evolution des besoins d'accompagnement

L'état des lieux des structures et dispositifs d'accompagnement, en première partie, apporte une vision structurée de l'offre en la matière. A toutes ces étapes, des thématiques d'accompagnement sont traitées de longue date et de manière récurrente. Leur variété ne permet pas de les citer de manière exhaustive, mais elles recouvrent entre autres les questions liées à la gouvernance, l'accompagnement à la fonction employeur, le projet stratégique, l'accès aux financements... au-delà de ces thématiques de nouveaux enjeux émergent, qui sont amenés à être traités de manière de plus en plus forte par les acteurs de l'accompagnement.

D'une intensification de la question économique à l'accompagnement du modèle socio-économique

Plusieurs phénomènes expliquent le besoin croissant d'accompagnement en matière de modèles socioéconomiques : baisse des financements publics et modification de leurs canaux de distribution (de la subvention à l'appel d'offre), « concurrence » accrue, émergence de nouvelles formes de financement (crowdfunding, contrat à impact social...). Les contraintes économiques qui pèsent sur les structures d'intérêt général les incitent à explorer d'autres sources de financement, qui nécessitent des temps d'acculturation et de formation. Cette situation inédite est également l'occasion de revisiter l'approche économique en intégrant les aspects liés aux richesses humaines mobilisées et aux partenaires impliqués, qui sont de facto interdépendants. Le besoin d'accompagnement tend donc à glisser d'une analyse financière stricto sensu vers un accompagnement intervenant sur le modèle socioéconomique, durant lequel ces trois volets sont analysés en synergie.

Peu de solutions d'accompagnement de cet ordre existent à ce jour mais des expérimentations intéressantes ont été lancées. A titre d'exemple, citons celle du CRDLA environnement qui a expérimenté un accompagnement collectif sur le sujet et propose un site interactif pour appuyer les associations dans leur réflexion. On peut également citer l'initiative d'IDEAS qui travaille à cette acculturation par le croisement des regards entre financeurs et associations.

Émerge également la prise en compte de la contribution des associations à la création de valeur dans l'analyse des modèles économiques, celles-ci devant disposer de nouveaux arguments pour faire reconnaître leur contribution à la transformation sociale, notamment auprès de financeurs cherchant à rationaliser leurs investissements. Cela implique cependant que les méthodes de valorisation se fondent sur de nouvelles représentations de la dimension sociale de la création de valeur.

Des besoins d'accompagnement à la co-construction et aux alliances innovantes

Dans le cadre de l'évolution de leur modèle socioéconomique, **le besoin en matière d'accompagnement des partenariats avec les entreprises** est de plus en plus répandu parmi les associations. La demande d'accompagnement se traduit à plusieurs niveaux. La rencontre d'abord : c'est par exemple ce que le Labo des Partenariats réalise au sein d'Alsace Active de manière concluante depuis plusieurs années. L'aide à la définition d'un terrain d'entente commun vient ensuite, pour dépasser les méconnaissances et différences de deux univers qui se connaissent peu. Pour innover enfin : les expérimentations menées aux niveaux national et territorial, ainsi que les travaux de recherche sur le sujet, ont contribué à révéler la richesse que recèlent les partenariats entre ces deux mondes. L'accompagnement est donc le moyen de faire fructifier ce champ des possibles pour créer des partenariats à forte valeur ajoutée, tant pour les structures que pour l'intérêt général.

Les alliances entre pairs et le besoin d'accompagnement afférent, tendance qui a été détectée dès 2007 puisqu'on estimait qu'une création d'association sur cinq était le résultat d'une restructuration¹³, se sont largement accélérés et complexifiés.

La refonte de la carte des régions a conduit de nombreuses structures à revoir leur schéma d'organisation territoriale. C'est notamment le cas pour les réseaux, dont certaines entités ont choisi de fusionner, avec les complexités organisationnelles que cela engendre. Sans aller jusqu'à la fusion, l'alliance, quel que soit le format retenu, présente un faisceau d'avantages dans des écosystèmes devenus très complexes. C'est par exemple une manière de simplifier le dialogue avec les pouvoirs publics, mais aussi de faciliter la lisibilité des acteurs, d'amplifier la portée des actions ou du plaidoyer ou encore de diminuer la pression concurrentielle auprès des financements qu'un écosystème complexe et foisonnant contribue à générer. Face à ces enjeux, à la complexité de la démarche et à sa nouveauté, le besoin d'accompagnement s'exprime donc fortement pour les associations souhaitant entrer dans cette logique.

Le développement des coopérations inter-associatives est également un enjeu fort du secteur. La coopération recueille une adhésion croissante de la part des dirigeants associatifs. Face aux tensions sur les ressources (financière, humaine, etc.), elle devient une alternative aux logiques de concurrence et permet d'affirmer un projet collectif solide. Mais ces dynamiques sont loin d'être naturelles. Pour les acteurs du soutien, ces enjeux posent la question de leur accompagnement et de la manière d'appuyer les associations à tricoter ces coopérations qui feront, bien souvent, les innovations sociales de demain.

L'intensification des besoins d'accompagnement liés aux logiques d'innovation : de l'amorçage au changement d'échelle

Les différents travaux sur l'innovation associative et ses spécificités ont permis d'appréhender les différentes étapes du processus d'innovation sociétale et surtout les besoins d'accompagnement afférents. En effet, les phases d'idéation, d'amorçage, de développement puis de déploiement ne demandent pas les mêmes compétences. Accompagner un projet dans sa phase d'amorçage nécessite de lui offrir une prise de recul adaptée pour mettre en exergue les acquis du projet tout comme une mise en réseau avec son écosystème. Accompagner l'irrigation d'un projet demande une expertise pour en qualifier la pertinence tout comme les bonnes modalités, sachant qu'il n'existe pas de modèle standard. Bref, derrière chaque projet, c'est autant de besoins d'accompagnement pour lesquels la notion de parcours d'accompagnement apparaît alors tout à fait adaptée pour contribuer aux besoins du projet associatif. C'est particulièrement vrai pour les projets qui souhaitent changer d'échelle et pour lesquels la conduite du changement est multi facettes¹⁴.

Les besoins d'accompagnement au numérique : des besoins opérationnels d'outillage à des besoins d'accompagnement à la stratégie numérique

Le numérique est à la fois un levier et un enjeu. Un levier, car il offre des outils et des ressources, qui interviennent à tous les niveaux d'un projet, depuis son élaboration jusqu'à son déploiement, en passant par sa structuration. Il facilite les échanges et l'organisation en interne mais ouvre également des perspectives pour faciliter les liens entre acteurs d'un territoire ou permettre l'élaboration collective. Il peut faciliter l'implication de l'ensemble des parties prenantes, simplifier le partage des informations, contribuer au modèle économique ou encore permettre de mieux faire connaître un projet ainsi que ses résultats.

La maîtrise et l'appropriation des outils numériques deviennent ainsi des enjeux forts. En effet, pour atteindre son plein potentiel, le numérique doit être approprié par les acteurs.

¹³ V. Tchernonog – CNRS -MATISSE, Les associations en France, Poids, profils et évolutions, ADDES, Novembre 2007

¹⁴ Pour aller plus loin – Livre « Oser l'intérêt général – 12 dirigeants racontent leurs parcours d'accompagnement » ADASI – Le RAMEAU – juin 2017 – Editions La Fonda

L'accompagnement au numérique doit ainsi pouvoir porter sur la maîtrise des usages de base, mais aussi s'accompagner d'une véritable réflexion sur la stratégie numérique afin de s'assurer que les outils employés sont pertinents et adaptés au projet de la structure, être capable de s'adapter à de nouvelles situations et anticiper de nouveaux besoins ainsi que de nouvelles pratiques. Les travaux de Recherches & Solidarités ont permis de pointer avec précision les usages des associations en matière de numérique et ceux à développer. Concernant l'accompagnement, un écosystème est en train de se constituer, notamment autour de démarches telles que RéZolutions numériques ou la Social Good Week, mais il reste encore à consolider pour assurer la complémentarité de chacun des acteurs. Hello Asso va prochainement mettre en place la Hello Asso Academy à destination directe des acteurs de l'accompagnement pour travailler les modalités d'accompagnement au numérique. On peut aussi citer webassoc.fr, une communauté de professionnels expérimentés du web qui met ses compétences bénévolement à disposition des associations de solidarité. Concernant l'équipement informatique, ADB Solidatech propose enfin l'accès à du matériel et des logiciels à coûts adaptés.

L'impact numérique est de plus en plus important pour les associations. Il est ainsi structurant d'appréhender à la fois les opportunités mais aussi les risques de cette mutation numérique. Les associations qui se saisissent de celle-ci progressivement ont besoin d'une approche collective de la question pour mieux faire face ensemble aux impacts du numérique non seulement sur leur fonctionnement mais plus encore sur les causes qu'elles défendent.

Des besoins d'accompagnement liés aux évolutions des modèles d'engagements

La réalité de l'engagement bénévole subit certaines mutations à la croisée de deux influences : l'évolution des comportements individuels et l'apparition de nouveaux besoins sociétaux. Les formes du bénévolat évoluent et si l'engagement à long terme n'a pas disparu, d'autres façons de s'investir, plus ponctuelles, sur mission ou compétence, apparaissent et revivifient l'engagement en ôtant certains freins qui en excluaient une partie de la population. Pour autant, ils obligent les structures associatives à adapter leur cadre, à modifier leur organisation, pour laisser une place à ces investissements différents.

Parallèlement, l'appétence de la société civile à se faire entendre dans les décisions publiques a permis l'apparition d'instances de participation, à l'initiative de pouvoirs publics locaux ou parfois instituées par le législateur, qui obligent à la professionnalisation d'acteurs de terrain pour les accompagner.

Aussi, l'accroissement des fragilités sociétales (précarité, inégalités, environnement, montée des extrêmes...) a conduit la sphère publique à promouvoir l'engagement et à se faire le facilitateur d'actions en ce sens auprès des acteurs du développement local. La sphère économique n'est pas étrangère à ce mouvement ; les entreprises ont bien compris que le bien-être au travail des collaborateurs et leur responsabilité sociétale trouvent une réponse dans l'engagement des salariés via le bénévolat ou le mécénat de compétences, ce qui engendre aussi des besoins d'accompagnement spécifiques, souvent nommés intermédiation.

Ainsi on observe l'apparition de nouveaux acteurs et une montée en compétence des structures existantes sur les mécanismes de la participation ainsi que l'évolution des gouvernances pour donner plus de place à la collaboration et à l'intelligence collective entre les parties prenantes. Les structures associatives sont pleinement concernées par ces tendances (bien que de manière non exclusive), ce qui impacte les besoins en accompagnement envers le secteur.

Enfin, les associations restent toujours confrontées à des questions tant de renouvellement que de « professionnalisation » de leur gouvernance face à la complexification des enjeux et problématiques.

III. Constats sur l'offre d'accompagnement

Le paysage de l'accompagnement a évolué de concert avec celui des besoins des associations, nécessitant d'en expliciter les points saillants. Par ailleurs, si la concertation du secteur a abouti à la clarification des approches, des métiers, et des positionnements respectifs exposés en 1^{ère} partie, des problématiques subsistent, se sont renforcées ou ont émergé. Il convient aujourd'hui de concentrer nos efforts sur les plus saillantes d'entre elles.

Un développement du nombre d'acteurs de l'accompagnement, notamment sur les territoires, face à une forte demande

L'état des lieux présenté dans la 1^{ère} partie révèle que l'offre d'accompagnement s'est largement étoffée, tant pour faire face à l'étendue des besoins que pour répondre à une grande diversité de problématiques, notamment au sein des territoires. Ce foisonnement n'est pas le signe d'un excès d'offres mais plutôt celui de l'agilité d'un secteur à créer des solutions pertinentes qui s'adaptent aux réalités et mutations des besoins. Au niveau local, le fort développement d'acteurs favorisant l'implantation et l'essaimage de projets dans leurs territoires est à souligner.

Il faut également voir dans la vitalité de l'offre le signe d'une forte demande. Pour les seuls DLA, 7000 accompagnements ont été réalisés en 2015 ; pour Passerelles & Compétences, ce sont près de 900 missions de bénévolat de compétences qui ont été effectuées.

L'émergence, pour les têtes de réseaux, de dispositifs et solutions qui ne sont pas encore à la hauteur des enjeux et des besoins

Si le champ des missions de conseil est assez bien couvert par le panel d'acteurs en place, il n'en va pas de même pour les types de structures auxquelles l'offre s'adresse.

Les petites et moyennes associations territoriales, cœur de cible des têtes de réseau et du DLA, disposent d'une offre qui leur est adaptée. Les têtes de réseau sont en revanche moins bien pourvues en solutions d'accompagnement.

L'apparition des DLA Régionaux a permis de couvrir une partie des besoins pour les têtes de réseau régionales. Ces dispositifs restent cependant insuffisamment dotés pour avoir un impact de transformation fort sur les têtes de réseaux régionales. Cette sous-dotation amène par conséquence à privilégier des accompagnements collectifs pour un nombre de bénéficiaires restreints.

Concernant les têtes de réseaux nationales, seule l'ADASI se positionne clairement aujourd'hui sur leur accompagnement. Mais son périmètre d'action circonscrit à la stratégie et ses moyens d'intervention limités ne permettent pas d'apporter une réponse à la hauteur des besoins et enjeux.

Sachant que les têtes de réseaux participent activement à l'accompagnement et à la sécurisation de leurs associations membres et qu'elles sont plus que les autres en proie aujourd'hui à des enjeux profonds de transformation de leurs modèles, l'absence de solutions adaptées à leur positionnement est une importante pièce manquante dans l'échiquier de l'accompagnement.

Une dispersion des solutions, un diagnostic initial des besoins peu effectué : deux freins à l'accessibilité et à l'efficacité de l'offre d'accompagnement

La précédente note du G10 sur le sujet le constatait déjà : « l'offre est large mais manque encore de coordination. Cette dispersion complexifie sa visibilité et freine son accès. Ainsi les associations [...] n'ont qu'une connaissance parcellaire de l'offre d'accompagnement dont elles pourraient bénéficier. Elles ignorent souvent les ressources offertes, leurs spécificités et leurs possibles complémentarités »¹⁵.

Cinq ans plus tard, le travail de connaissance est plus abouti, grâce à un travail d'envergure pour cartographier les solutions, mené notamment par l'Avise.

¹⁵ Accompagner les mutations associatives – Avril 2012

Pour autant, trois grandes lacunes subsistent dans le champ de l'accompagnement, qui limitent son potentiel auprès des structures d'intérêt général.

- **Une qualification des besoins à renforcer** alors que ceux-ci se sont intensifiés et multipliés et que l'offre d'accompagnement s'est complexifiée. Cette étape n'est en rien évidente et requiert des compétences spécifiques. La difficulté à cerner les problématiques exactes qui définiront le besoin d'accompagnement est souvent sous-estimée, y compris par l'association, qui n'est pas forcément la mieux placée pour qualifier exactement ce dont elle a réellement besoin. Les causes avancées qui la poussent à chercher un accompagnement spécifique peuvent s'avérer être des symptômes d'une cause insoupçonnée. Un ciblage approximatif risque de limiter la portée de la solution. Comment accompagner la recherche opérationnelle de partenaires financiers si le modèle socio-économique n'est pas clairement établi ? Mieux diagnostiquer les problématiques des associations est donc un préalable nécessaire pour faciliter le choix de la solution d'accompagnement la plus pertinente. Cette phase n'est pas encore entrée systématiquement dans les pratiques.
- **Une orientation pertinente compliquée.** Il subsiste pour les associations une vraie difficulté à repérer la structure ou le dispositif adéquat(e) d'accompagnement. Aujourd'hui, une association qui souhaite se faire accompagner ne bénéficie pas d'une vue exhaustive et explicite de l'existant pour s'orienter en connaissance de cause. De plus, l'acteur vers lequel elle se sera tournée peut ne pas correspondre effectivement à ses problématiques. Quelle réorientation est alors mise en place ?
Des expérimentations ont été menées en 2011/2012 sur différents territoires¹⁶ pour favoriser l'interconnaissance, l'articulation et l'échange de pratiques entre structures accompagnatrices des PMA employeuses. Hormis ces expérimentations, la réorientation peut se faire de manière empirique et artisanale, notamment entre les acteurs de proximité. Toutefois, cette pratique ne s'est pas encore généralisée, ni structurée au niveau national pour s'adresser à la diversité des types de projets et à la pluralité de leurs besoins. Elle manque pour cela d'une organisation support solide, permettant d'établir cette pratique à grande échelle.
Par ailleurs, même si la pertinence d'un accompagnement est avérée, celui-ci n'est pas forcément adéquat pour répondre à la totalité des problématiques de l'association, voire aux problématiques plus spécifiques que son accompagnement aura soulevées. Ce point met en exergue la question de la complémentarité des accompagnements et du chaînage qui peut être fait entre eux, au service d'une association.
- **Une articulation ou un « chaînage » insuffisant.** Lorsque les problématiques d'un projet associatif sont de nature très différente, un seul et même acteur ne peut disposer de l'ensemble des compétences pour y répondre. L'attelage de plusieurs acteurs ou dispositifs de l'accompagnement, aux compétences complémentaires, apparaît dans ce cas comme une formule propice à mettre en œuvre. L'expérimentation de parcours d'accompagnement menée dans le cadre du chantier présidentiel *La France s'engage* a montré que l'articulation d'offres distinctes et complémentaires correspondait à un besoin avéré des structures associatives. Depuis 2014, cette formule a fait la preuve de son utilité fondamentale en apportant un panel de solutions pertinentes, efficaces et orchestrées¹⁷.

Un manque de reconnaissance de la valeur ajoutée de l'accompagnement

Difficilement compréhensible vu de l'extérieur et engendrant des résultats et impacts peu visibles à court terme car effectifs à long terme, l'accompagnement souffre d'un manque de reconnaissance de ses apports. De cette méconnaissance – voire de cette mésestimation – découle un manque de moyens et de soutiens financiers. Les travaux du G10 sur les positionnements respectifs de chacun des acteurs,

¹⁶ Structurer une offre territoriale d'accompagnement des petites et moyennes associations employeuses – Collectif PMAE (Avisé, CHORUM, CNCRESS, CPCA...) 2012.

¹⁷ Bilan & rapport d'activité du dispositif d'Accompagnement La France S'engage – 30 juin 2017

ainsi que les évaluations qui ont pu être menées individuellement par les structures de l'accompagnement donnent des éléments pour alimenter la valorisation qu'il convient de mener.

Un modèle économique de l'accompagnement à construire

« Un investisseur qui n'investirait pas en matière d'accompagnement serait irresponsable ». Déclaration du Commissaire Général à l'Investissement, Louis Schweitzer, lors d'une conférence au Forum Convergences en 2015. Cependant, force est de constater que tant les investisseurs publics que privés ont du mal à reconnaître la nécessité d'investir dans l'ingénierie d'accompagnement. Il reste encore à promouvoir ce besoin d'accompagnement et à inventer les modèles socio-économiques pour y répondre. Des expérimentations sont en cours pour tester l'articulation de 3 leviers visant à financer cette ingénierie : la contribution financière de la structure bénéficiaire de l'accompagnement, le « co-investissement » de l'accompagnateur (par une remise de son taux journalier d'intervention, par du mécénat de compétences) et le co-financement de partenaires publics ou privés. La question des modèles de financement de l'ingénierie d'accompagnement est au cœur de notre capacité collective à développer des réponses cohérentes et pertinentes face aux besoins du secteur associatif d'intérêt général. Les travaux engagés par la Caisse des Dépôts et Consignations, mobilisant investisseurs et accompagnateurs, devraient permettre d'avancer significativement en 2017 sur ce sujet.

IV. Premières pistes de réflexions

Dans sa note « Accompagner les mutations associatives » de 2012, le G10 recommandait en préalable de poser « un cadre de référence » pour segmenter l'offre et clarifier les positionnements respectifs. Cet objectif essentiel a été atteint, le secteur étant aujourd'hui en mesure de donner une description collective de son univers.

Si ce travail pédagogique est bien avancé, **la recommandation concernant l'articulation des dispositifs d'accompagnement reste d'actualité.** En effet, au regard du panorama actuel, l'enjeu est moins de créer une nouvelle proposition de services que d'exploiter pleinement et de manière synergique les offres existantes, dans le respect des positionnements et apports respectifs. Des expérimentations ont dessiné les prémices d'un dispositif allant en ce sens mais qui se doit d'être plus globale et plus formalisée pour améliorer significativement l'offre d'accompagnement proposée et être ainsi à la hauteur des enjeux du secteur associatif.

Renforcer les moyens d'accompagnement tant au niveau régional qu'au niveau national

Au niveau régional, les DLA sont idéalement positionnés pour jouer le rôle de plateforme d'accueil des projets afin de qualifier leurs besoins et, le cas échéant, les rediriger vers les structures ou dispositifs adéquats. Pour autant, les DLA régionaux ne pourront assurer cette mission sociale que s'ils disposent de moyens suffisants pour assurer cette fonction, en plus de leurs missions d'accompagnateurs. C'est pourquoi il conviendrait de revaloriser le travail des DLA régionaux.

Dans le même esprit, et là le champ est très ouvert, il convient de se questionner sur les leviers d'accompagnement des structures d'envergure régionale et nationale, comme les têtes de réseau. Ces dernières jouent un rôle d'orientation essentiel pour les membres de leur réseau qu'il convient de mieux reconnaître et valoriser.

Une autre piste consiste en la formalisation et la reconnaissance des métiers de l'accompagnement.

A titre d'exemple concret et concernant plus particulièrement les fonctions d'animation, le métier d'AVAL – Accompagnateur de la Vie Associative Locale, professionnel qui crée les conditions favorables au développement des associations locales et à la consolidation du tissu associatif (Cf. annexe 4 dédiée), pourrait être reconnu.

Deux grandes fonctions lui sont confiées :

- le conseil aux associations, de type généraliste par analogie à un médecin généraliste qui a la possibilité de traiter un patient ou de choisir de l'orienter vers un spécialiste, en fonction de la technicité à apporter suite au 1er diagnostic. Il est le professionnel du guichet d'entrée et le catalyseur vers des parcours d'accompagnement ;
- l'animation de réseaux : afin de favoriser les mécanismes d'interconnaissance, de coopération, de co-construction qui renforcent la capacité du tissu associatif à optimiser les ressources locales et à innover dans les réponses aux fragilités territoriales.

A ce jour, ces fonctions sont exercées dans les structures de type Point d'accueil à la vie associative, MDA, CRIB... qui forment leurs accompagnateurs sur le terrain : c'est l'expérience accumulée qui fait le professionnalisme. Cette situation fait porter aux employeurs la responsabilité de la montée en compétence des techniciens et le risque d'affaiblissement du service à chaque renouvellement de personnel. Il y a donc un enjeu fort à l'établissement de fiches métier communément reconnues par la profession, premier pas vers la mise en place de cursus secondaires ou de formations professionnelles qualifiantes sur lesquelles les employeurs pourront mobiliser les mécanismes de financement de droit commun.

Structurer les parcours d'accompagnement

L'état des lieux a révélé que la diversité des besoins d'une association (d'une aide technique ponctuelle à un accompagnement opérationnel ou stratégique) ne pouvait se solutionner au sein d'une seule structure. Les parcours d'accompagnement représentent une solution adaptée pour couvrir l'ensemble des besoins identifiés, à la condition qu'ils soient correctement articulés et coordonnés. Ce format est d'autant plus souhaitable pour les projets complexes, notamment les projets d'innovation sociétale.

De premières architectures de solutions ont été testées dans le cadre du chantier présidentiel *La France s'engage*, avec des résultats concluants quant à la pertinence du format. Cette expérimentation a permis de faire émerger des pistes d'amélioration à prendre en compte dans l'optique de généraliser cette pratique.

A titre d'exemples, les points suivants ont été évoqués :

- Dans la mesure où le format « parcours » est bien adapté, le nombre d'accompagnateurs est à moduler en fonction de la qualification des besoins. L'expérimentation prévoyait un nombre maximal de deux accompagnements mais la réalité des faits a montré que ce nombre pouvait être supérieur.
- La coordination du chaînage est un facteur essentiel pour assurer la bonne synergie entre les parties prenantes de l'association.
- La qualification des besoins pour prioriser ceux-ci et chaîner les accompagnements, requiert une attention minutieuse et une réelle compétence

Fort de cette expérience, il serait utile d'approfondir la question de la formalisation et de la promotion de parcours multi-acteurs.

Développer un dispositif « d'escalade » pour faciliter l'articulation des accompagnements et leur ordonnancement

Ce dispositif aurait pour rôle de relier les différents maillons de l'accompagnement et ce à chaque échelon territorial. Si aujourd'hui des articulations ont commencé à voir le jour en territoires, aucun dispositif ne joue ce rôle au niveau national. Ce travail en « constellation » permettrait d'améliorer plusieurs points faibles de l'état des lieux actuel :

- L'accessibilité de l'offre, en simplifiant notamment les « guichets d'entrée »,
- La qualification et la priorisation des besoins d'accompagnement des projets,
- L'orientation vers les acteurs pertinents en fonction des besoins identifiés au sein de ces guichets d'entrée et selon un ordonnancement défini en fonction des priorités.

Dans ce dispositif, la question du diagnostic des besoins (de leur identification à leur ordonnancement) est la clé d'une orientation pertinente et de la mise en œuvre d'un parcours adapté aux problématiques diverses d'un projet.

Dans cet esprit, les acteurs d'accompagnement d'intérêt général doivent donc s'accepter comme les pièces d'un puzzle, certes pas unitaires mais bien uniques, et reconnaître les champs d'action et compétences des autres.

Les principes et modalités d'un dispositif d'escalade méritent d'être précisés de manière collégiale.

Dans cette perspective, plusieurs points devront être investigués, parmi lesquels :

- Le(s) porteur(s) du dispositif
- Les cibles de ce dispositif : quels acteurs pour quelles typologies de structures ou projets ? (Petites et moyennes associations, projet d'innovations, associations nationales, fondations, têtes de réseaux...).

- Les modalités d'une interconnaissance continue des acteurs : comment cultiver la connaissance respective et l'échange des pratiques ?
- Les modalités d'une dynamique interterritoriale (développement à l'échelle régionale et nationale) pour proposer un dispositif d'escalade aux projets : comment favoriser l'essaimage de projets ?
- La communication sur le dispositif et plus particulièrement sur les « guichets d'entrée » auprès du monde associatif.
- Le rôle des Délégués Départementaux de la Vie Associative (DDVA).
 - A noter également, le besoin d'explicitier la terminologie employée. Certaines notions – telles que celles « d'investissement » ou de « changement d'échelle » – sont largement usitées sans pour autant véhiculer une signification partagée d'un interlocuteur à l'autre.

Donnés à titre d'exemples, ces quelques points clés à investiguer devront être complétés.



CONCLUSION

Sollicitations accrues des bénéficiaires, des acteurs publics et des territoires, raréfaction des financements publics dans un contexte de plus en plus complexe, difficultés à stabiliser le modèle socio-économique, ces éléments de contexte que citait peu ou prou la note du G10 en 2012 sont non seulement toujours présents mais se sont amplifiés. Face à ces défis, les associations « ne pourront trouver les réponses seules » ; leur besoin d'accompagnement est toujours aussi urgent et nécessaire. C'est un devoir d'intérêt général que d'y répondre correctement.

Cet accompagnement exige de mobiliser des acteurs, disposant d'une culture associative, avec un haut niveau de compétences, d'expertises, d'expériences. Ce sont des acteurs à l'écoute du secteur associatif, qui ont su se diversifier et s'adapter pour suivre les mutations du secteur associatif. Après un temps de maturation fort d'innovations, de renouvellement et d'expérimentations, le moment est venu de mettre les initiatives en synergie. Sortir de la logique de silo pour créer un canevas intelligent de l'accompagnement sera profitable à tous les niveaux. En favorisant la lisibilité de l'offre et la fluidité des projets d'un accompagnement à l'autre, l'utilité sociale de la profession et de chacun s'en trouvera renforcée. L'impact de l'accompagnement sur la pérennisation du secteur associatif sera d'autant plus fort que l'ensemble des acteurs parviendront à orchestrer concrètement l'ensemble des forces en présence.

Plus que sur l'émergence de nouvelles solutions, c'est sur l'articulation et la complémentarité des solutions existantes que les principaux défis reposent. Pour y parvenir, il reste à instruire la difficile question des modèles socio-économiques de l'ingénierie d'accompagnement. Sans des avancées significatives en la matière, il sera difficile pour les acteurs en place de poursuivre seuls les efforts nécessaires pour trouver les solutions les plus adaptées aux besoins des associations d'intérêt général.



ANNEXES / LIENS

« Evaluation du dispositif FRIO » - Février 2017 – disponible sur le site de COORDINATION SUD

« Evaluation de l'accompagnement stratégique » - Le RAMEAU- ADASI – disponible sur le site du RAMEAU

« AVAL - Le métier d'accompagnateur de la vie associative locale – RNMA » - disponible sur le site de RNMA

« Bilan & Rapport d'activité du dispositif d'accompagnement des lauréats et finalistes de la France s'engage » - Collectif des partenaires accompagnateurs – disponible sur le site de l'ADASI

CO-AUTEURS



Fruit de 8 ans d'expérimentation et de 150 accompagnements, l'**ADASI** - Association de Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation des projets d'Intérêt Général - est une association qui porte une double mission : apporter/architecturer des solutions de conseil en stratégie aux têtes de réseau et projets d'innovations d'envergure, et capitaliser pour aider les dirigeants associatifs à résoudre les défis auxquels ils sont confrontés.



L'**ADÉMA** - Association pour le développement du management associatif - a pour objectif d'accroître la professionnalisation des responsables afin de renforcer les fonctions de solidarité et d'innovation sociale propres aux organisations de l'ESS. Elle anime à MINES ParisTech un cycle de formation diplômante pour les dirigeants bénévoles et salariés : le Badge en Management associatif.



L'Avisé, agence d'ingénierie pour entreprendre autrement, contribue depuis sa création en 2002 à la performance globale de l'Économie sociale et solidaire (ESS) et à son impact sur l'emploi. **Sa mission est d'accompagner l'émergence, la consolidation et le changement d'échelle des structures d'utilité sociale**, créatrices d'activités innovantes et d'emplois de qualité.



L'action du **Don en confiance** se fonde sur l'élaboration de règles de déontologie contenues dans la Charte du Don en confiance, l'octroi, sur une base volontaire, d'un label "Don en confiance" aux organisations d'intérêt général, toute cause confondue, et le contrôle continu et indépendant des engagements auxquels elles souscrivent. À ce jour, le Don en confiance rassemble près de 90 organisations labellisées suivies par une centaine de contrôleurs bénévoles experts.



France Bénévolat, association nationale reconnue d'utilité publique, a pour vocation de **promouvoir et développer l'engagement bénévole associatif pour une citoyenneté active**. Son ambition se décline au travers de plusieurs objectifs : contribuer au développement des associations par l'apport de ressources humaines bénévoles, les accompagner dans leur réflexion et leurs pratiques pour renforcer la participation active, la reconnaissance et la valorisation des bénévoles.



IDEAS, Institut de Développement de l'Éthique et de l'Action pour la Solidarité, association d'intérêt général, accompagne les associations et les fondations pour renforcer leurs capacités et optimiser leur fonctionnement. L'accompagnement, réalisé par un binôme de conseillers bénévoles, est effectué dans la durée, sur la base d'une méthodologie structurante, le Guide IDEAS des bonnes pratiques. Cette démarche conduit jusqu'au label IDEAS, vecteur de confiance pour les financeurs, qui reconnaît la qualité de la gouvernance, de la gestion financière et l'efficacité de l'action.



Créée en 1981, la Fonda a activement contribué à la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics. Reconnue d'utilité publique, elle est aujourd'hui centrée sur ses fonctions de laboratoire d'idées du monde associatif.

La Fonda a pour mission de valoriser la contribution essentielle des associations à la création de valeur, à la vitalité démocratique et au lien social, mais aussi d'aider les acteurs associatifs à conserver et développer leur capacité d'agir.



Le Mouvement associatif, porte-voix du monde associatif en France, fédère plus de 600 000 associations réunies au sein d'une vingtaine d'organisations thématiques investies dans des secteurs variés : tourisme social et solidaire, médico-social, éducation populaire ou encore solidarité internationale ... Son rôle est de favoriser le développement d'une force associative utile et créative pour que les associations prennent toute leur part à la construction d'un avenir plus solidaire et plus juste.



Le RAMEAU est un laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes au service du bien commun. Depuis 2006, il anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance au travers de nombreuses publications, et teste des méthodes d'ingénierie, qu'il met à disposition de tous en open source.



Passerelles & Compétences (www.passerellesetcompetences.org) est une association d'intérêt général qui a pour objectif de mettre le bénévolat et la solidarité au cœur de la société, et donner à chacun la possibilité de mobiliser et valoriser ses talents et ses compétences. Pionnière dans le développement du Bénévolat de Compétences en France, elle regroupe aujourd'hui plus de 6500 bénévoles qui s'engagent auprès de 2200 associations solidaires dans des missions ponctuelles, compatibles avec une activité professionnelle à temps plein.



Créée en 2011, l'association Pro Bono Lab est un laboratoire d'innovation citoyenne spécialisé en bénévolat et mécénat de compétences dont l'ambition est de permettre aux organisations à finalité sociale d'accéder aux compétences dont elles ont besoin. Pour ce faire, Pro Bono Lab invente et essaime des formats d'engagement innovants en coopérant avec les entreprises, les fondations, les associations, les collectivités, les universités et les grandes écoles, en France et à l'étranger.



Le Réseau national des Maisons des associations soutient le développement des structures locales d'aide à la vie associative sur l'ensemble du territoire. Il crée entre elles des synergies pour accroître l'efficacité de leur action, il favorise la création et le développement des maisons des associations.

www.maisonsdesassociations.fr