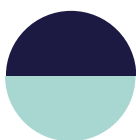


ÉVOLUTION DE L'ACCOMPAGNEMENT DES STRUCTURES ASSOCIATIVES : CONSTATS, BESOINS ET PISTES DE RÉFLEXION

NOTE
3ÈME ÉDITION – OCTOBRE 2023



www.ideas.asso.fr

SOMMAIRE

ÉDITO DU MOUVEMENT ASSOCIATIF.....	2
PRÉAMBULE	3
I . ÉTAT DES LIEUX ACTUALISÉ DES STRUCTURES ET DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT	4
A. Évolutions des apports & accompagnements des têtes de réseau associatives.....	4
B. Une offre d'accompagnement plus fortement coconstruite entre acteurs publics et acteurs de l'accompagnement associatifs.....	4
C. Évolutions des acteurs de l'accompagnement de l'émergence au changement d'échelle .	5
D. Une forte croissance de l'offre « conseil en stratégie & management »	6
E. Le « boom » des plateformes d'engagement.....	7
F. De nouveaux acteurs de l'accompagnement ?.....	8
L'émergence d'une offre par le secteur de la recherche.	8
L'évolution de la place et des démarches des collectivités territoriales.....	8
Une évolution du positionnement des acteurs de la philanthropie.....	9
G- L'évolution de la cartographie des acteurs.....	10
II . ÉVOLUTION DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT	11
A. Déployer et approfondir les modèles socio-économiques.....	11
B. Évaluer et rendre compte de la valeur créée : une nouvelle vision et de nouvelles méthodes en émergence	11
C. Une meilleure qualification des besoins d'engagement et des réponses	12
D. Des besoins d'articulation au sein des écosystèmes territoriaux : collectifs d'acteurs et ingénierie d'alliances	12
E. De l'accompagnement de l'innovation a l'accompagnement « écosystémique ».....	13
F. Des problématiques préexistantes mais exacerbées.....	14
Attractivité et renouvellement de la gouvernance.....	14
Attractivité de l'emploi ... des métiers « associatifs » en crise ?.....	14
Être acteur de la transition écologique	14
Faire du numérique un sujet stratégique	15
III. CONCLUSIONS ET PISTES DE RÉFLEXIONS.....	15
V. ANNEXE – LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT	17
VI. PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES CO-AUTEURS.....	21

ÉDITO DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

Agir en tant que citoyen et citoyenne sur un territoire au service de l'intérêt général est l'essence même de l'action associative. Soutenir cet engagement, le maintenir dans la durée, implique de bénéficier d'un accompagnement qui permette à chacun et chacune de faire grandir son projet associatif au sein de ce cadre singulier de mobilisation que constitue l'association.

L'investissement important des principaux acteurs associatifs nationaux de l'accompagnement a permis de dresser les enjeux et perspectives sur ce sujet dans une note publiée en 2012. Ce travail a été actualisé en 2017, puis cette année. Merci à ces structures pour ce travail d'analyse et de synthèse approfondi sur cet enjeu stratégique pour le monde associatif.

Cette dernière édition intervient dans un contexte singulier post crise sanitaire, période durant laquelle l'action des associations pour amortir les effets de la pandémie du Covid 19 a été reconnue unanimement. Cette note positive nous amène malgré tout à une analyse plus nuancée de la situation actuelle. Économique tout d'abord, où les effets de l'inflation cumulés avec ceux de la crise sanitaire se font fortement sentir, et mettent un certain nombre d'associations dans l'impossibilité de poursuivre leurs activités dans de bonnes conditions. Sociétal ensuite, où l'espace démocratique et d'engagement citoyen que constitue l'association n'est pas toujours reconnu à la hauteur de ce qu'il apporte, car souvent réduit aux actions réalisées et aux services rendus.

Dès 2017, est posé le constat d'une offre d'accompagnement destinée aux associations insuffisamment lisible et accessible, avec pour conséquences pour elles de passer un temps conséquent à chercher le bon interlocuteur, au détriment du développement de leur projet associatif. Pour les associations, une victoire majeure a été obtenue en 2019 avec le déploiement progressif de Guid'asso sur l'ensemble du territoire (cf. p 6 du document). Chaque association, quel que soit sa taille, ses problématiques ou son implantation géographique doit pouvoir trouver un accompagnement adapté. La réponse est donc là, les acteurs s'organisent sur les territoires, mais les moyens nécessaires à sa bonne mise en œuvre doivent pouvoir être mobilisés dans la durée, qu'ils soient d'ordre financier ou humain, tant du côté des associations, que du côté des acteurs publics en charge des questions de vie associative (services déconcentrés de l'État et collectivités territoriales).

Le document que nous vous adressons pose la question clef de l'évolution de l'écosystème de l'accompagnement des associations. Tout d'abord, le rôle joué par les têtes de réseau associatives et des associations nationales dans l'accompagnement et la structuration du tissu associatif dans la durée est indéniable, mais pas toujours reconnu à sa juste valeur. Un travail approfondi a été réalisé pour donner plus de lisibilité à leur action, mais beaucoup reste encore à faire si l'on souhaite soutenir le fait fédératif, pour constituer une force collective structurée sur l'ensemble du territoire. Ensuite, est posée la question de l'articulation avec les dynamiques d'accompagnement de l'économie sociale et solidaire pour faire vivre collectivement une autre forme d'économie, tout en consolidant les modalités d'actions spécifiques qu'offrent le cadre associatif. Enfin, il est utile de s'interroger sur l'accroissement de l'offre d'accompagnement privée lucrative parfois sur des volets d'intervention similaires à celle développée par les acteurs non lucratifs, mais aussi sur des segments qu'ils ont peu investis (conseil, audit et évaluation notamment). Le sujet est ici de savoir quelle place souhaitent jouer les acteurs associatifs de l'accompagnement sur ces différents volets dans les années à venir.

Les défis en matière d'accompagnement des associations sont donc bien identifiés et devant nous, à nous de les relever pour faire vivre les dynamiques associatives sur l'ensemble du territoire !

Claire Thoury
Présidente du Mouvement associatif

PRÉAMBULE

Cette note s'inscrit dans la lignée des travaux du « G10 » - Groupe informel d'échanges et de réflexions de dirigeants de structures d'accompagnement du secteur associatif qui réfléchit aux besoins d'accompagnement du secteur associatif par un croisement de regards de praticien-ne-s de terrain. Il a publié en 2012 une note intitulée « évolutions de l'accompagnement des structures associatives » qu'il a ensuite mise à jour en date du 17 juillet 2017.

Depuis l'état des lieux consolidé réalisé lors de ces précédentes notes, l'écosystème d'accompagnement a largement évolué, cette troisième édition s'efforce donc d'apporter une vision structurée et actualisée dans ces évolutions du panorama de l'offre d'accompagnement.

Elle se structure de la manière suivante :

- *Un état des lieux actualisé de l'offre d'accompagnement : les structures et les dispositifs ;*
- *Des constats sur l'évolution des besoins d'accompagnement ;*
- *Des pistes de réflexion pour mieux accompagner les mutations.*

Est défini comme « accompagnement », les différents apports dédiés au monde associatif tels qu'explicités en 2017 et annexés à la présente note. Ces dimensions se structurent en différents :

- *Les métiers,*
- *Les expertises ou domaines sur lesquels porte l'accompagnement,*
- *Les problématiques liées au cycle de vie du projet ou de la structure,*
- *Les modalités de réalisation de l'accompagnement,*

Ce document s'adresse en premier lieu aux acteurs de l'accompagnement associatif, opérateurs ou décideurs. Il pourra néanmoins être utile aux réflexions pour les associations elles-mêmes ou pour leurs financeurs.

Les membres du G10, structures d'accompagnement d'intérêt général et rédacteurs de cette note mise à jour sont : ADASI, Adéma, Avise, Don en Confiance, France Bénévolat, Institut IDEAS, IDAF, La Fonda, Le Mouvement associatif, Le Rameau, Passerelles & Compétences, Pro Bono Lab et RNMA.

I . ÉTAT DES LIEUX ACTUALISÉ DES STRUCTURES ET DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

A. ÉVOLUTIONS DES APPORTS & ACCOMPAGNEMENTS DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES

Au sein de la sphère privée non lucrative, les têtes de réseau et les associations nationales restent des actrices pivot de l'accompagnement des associations dans la durée. S'il y a continuité dans le rôle structurant des têtes de réseau dans l'accompagnement, on constate des évolutions dans leur **« offre de service » auprès de leurs adhérents.**

En effet, les têtes de réseau tendent à **étoffer la « palette de leurs fonctions »** auprès des associations des territoires où elles interviennent. Ces fonctions - le plaidoyer, la mise en réseau, l'ingénierie, le pilotage de projets, l'accompagnement personnalisé et la fonction d'opérateur¹ – sont ainsi de plus en plus largement mises en œuvre par l'ensemble des têtes de réseau. Leurs spécificités et évolutions ont été caractérisées par les travaux du Mouvement associatif, en partenariat avec l'ADASI. Ils ont également été complétés par le programme « Les Réseaux en tête » qui a permis l'expérimentation de parcours d'accompagnement à destination des têtes de réseau nationales afin de mieux qualifier comment elles adressaient trois questions majeures au sein de leurs organisations : l'innovation, l'évaluation et l'influence². L'enjeu est aujourd'hui de poursuivre le partage et la diffusion de ces différents travaux.

Si ces différentes actions ont permis de développer des connaissances et des méthodes d'accompagnement des têtes de réseau associatives, elles restent orphelines de dispositifs d'accompagnement dédiés. L'enjeu est ainsi de **structurer une offre d'accompagnement adaptée à leurs spécificités**, pour leur permettre de consolider et/ou faire évoluer leur dynamique de réseau, et s'attacher à sécuriser leurs propres missions d'appui et d'accompagnement de leurs membres.

B. UNE OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT PLUS FORTEMENT COCONSTRUITE ENTRE ACTEURS PUBLICS ET ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT ASSOCIATIFS

Au sein de la sphère publique, des dispositifs maillent toujours le territoire mais de manière plus structurée. **Les CRIB⁴, PIVA⁵, MAIA⁶ implantés sur les territoires laissent place à Guid'Asso.** Sa mise en œuvre est l'un des résultats opérationnels de la concertation entre les associations et l'État réalisée en 2018, qui avait donné lieu à la production d'un rapport remis par le Mouvement associatif au Premier Ministre, intitulé « Pour une politique de vie associative ambitieuse et une société de l'engagement ». L'un des axes proposés était de faciliter l'accès à une offre d'accompagnement structurée et renforcée pour les associations, notamment en fédérant, structurant et animant un réseau d'acteurs de l'information, de l'orientation et de l'accompagnement au niveau régional.

Fruit d'un travail de co-construction entre l'État et Le Mouvement associatif, plus qu'un dispositif, **Guid'Asso est pensé comme un réseau d'accompagnement à la vie associative locale.** L'objectif est que chaque association, employeuse ou exclusivement composée de bénévoles,

¹ Cf. « Mieux comprendre l'action des têtes de réseau associatives » publié par Le Mouvement associatif en partenariat avec l'ADASI, septembre 2019

² Cf. Guides « Les réseaux en tête de l'innovation », « Les réseaux en têtes de l'évaluation », « Les réseaux en tête de l'influence » publiés dans le cadre du programme Les réseaux en tête mis en œuvre par Le Mouvement associatif en partenariat avec l'ADASI.

trouve sur son territoire un interlocuteur qui puisse répondre à sa problématique ou, a minima, l'orienter vers l'acteur pertinent qui saura y répondre.

Pour se faire, le réseau Guid'Asso agit sur 2 leviers :

- l'interconnaissance, la mise en réseau et la structuration des compétences des acteurs d'accompagnement de proximité, d'une part ;
- la consolidation des modèles socio- économiques de ces acteurs de l'accompagnement d'autre part, afin de leur permettre de mener à bien leurs missions d'accompagnement, à savoir l'orientation, l'information, l'accompagnement généraliste et l'accompagnement spécialisé autour d'un label commun.

Guid'Asso est constitué pour sa mission de nombreux acteurs déjà implantés sous des dénominations diverses : Maisons des Associations, Comités Départementaux Olympiques et sportifs, Centres de ressource à la Vie associative, Ligue de l'enseignement, Foyers ruraux, Profession Sport et Loisirs, Centres sociaux ainsi que beaucoup d'autres encore.

En articulation avec Guid'Asso, **le DLA**, grâce à son maillage territorial constitué depuis 20 ans, **reste aujourd'hui le premier dispositif public d'accompagnement de l'économie sociale et solidaire en volume financier investi**, et notamment des associations qui représentent plus de 95% des bénéficiaires. Il est d'ailleurs inscrit dans la loi relative à la reconnaissance et au développement de l'Économie Sociale et Solidaire de juillet 2014. Plus concrètement, **le DLA permet aux structures employeuses de l'économie sociale et solidaire de bénéficier d'accompagnements sur-mesure afin de développer leurs activités, de se consolider et de créer ou pérenniser des emplois**. L'accompagnement DLA se déroule selon 5 grandes phases : accueil, diagnostic partagé, construction du parcours d'accompagnement, mise en œuvre de l'accompagnement et suivi.

Depuis sa création, **le DLA a accompagné environ 80.000 structures de l'ESS**, en mobilisant un réseau de 103 structures locales porteuses du dispositif dans les départements et 17 structures régionales. Il est aussi pour beaucoup d'associations la seule opportunité de pouvoir faire appel à un accompagnement externe, l'offre de conseil n'étant pas accessible pour toutes.

Le cadre d'action national du dispositif travaillé en 2020 a réaffirmé l'ambition de renforcer la mobilisation des acteurs et des ressources en accompagnement existantes sur les territoires. L'objectif était que les parcours d'accompagnement proposés aux structures bénéficiaires répondent au plus juste à leurs problématiques et leurs besoins dans la durée.

C. ÉVOLUTIONS DES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ÉMERGENCE AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Les **dispositifs et programmes pour favoriser l'émergence et l'accélération de projets et d'innovation sociale sur l'ensemble du territoire français se sont très largement développés** ces dernières années : incubateurs et accélérateurs dédiés, couveuses d'entreprises, générateurs de projets d'innovation sociale, et ce tant par des acteurs territoriaux que des acteurs d'envergure nationale (comme Emmaüs ou encore la Croix Rouge Française avec l'accélérateur 21). Ils ciblent les acteurs de l'ESS en général, mais sont largement mobilisés par des acteurs associatifs.

L'Avise anime au niveau national la **Communauté Émergence & Accélération** qui rassemble environ 130 acteurs de l'accompagnement proposant des dispositifs et programmes accessibles et inclusifs. Ces incubateurs et accélérateurs développent une activité et des modalités d'action particulières au service du développement des territoires et de l'ensemble des porteurs de projet

d'utilité sociale. Ils permettent à ces derniers d'accéder à des savoir-faire propres à leurs enjeux (ancrage territorial, modèles économiques et juridiques au service d'un enjeu social, expertises sectorielles, etc.), mais également d'être en lien avec un réseau de partenaires partageant les mêmes valeurs d'action ou encore d'identifier des financements mobilisables.³

A noter qu'au-delà de l'accompagnement des organisations, ce sont des accompagnements dédiés aux personnes qui ont fortement émergé, avec pour finalité de créer les conditions pour créer « son » métier ou projet à impact social ou environnemental positif (acteurs comme Enactus, Make sense, Ticket for change...).

Enfin, si l'accompagnement à l'émergence et à l'essaimage de projets à impact s'est fortement développé, la question de l'accompagnement en phase de « déploiement à grande échelle » reste insuffisamment adressée. Parce qu'ils ont besoin d'une vision écosystémique et de l'articulation de différentes expertises pour faire face à des plafonds de verre, une nouvelle ingénierie d'accompagnement a été inventée pour y répondre : le **Fonds i**. Créé à l'initiative d'acteurs publics et privés⁴, la spécificité du Fonds i a une double valeur ajoutée inédite : la capacité à réaliser un 360° économique et stratégique des projets via l'alliance de l'expertise d'INCO et de l'ADASI et la capacité à créer des parcours d'accompagnement multi-compétences pour répondre à des problématiques « complexes » (combinaison d'enjeux d'évolution de l'écosystème, de transformation profonde des positionnements, d'invention de modèles socio-économiques...).

D. UNE FORTE CROISSANCE DE L'OFFRE « CONSEIL EN STRATÉGIE & MANAGEMENT »

Si l'offre de conseil en stratégie et management restait marginale en 2017 et l'œuvre de pionniers, elle s'est depuis fortement développée, compte tenu d'une demande croissante de la part des dirigeants associatifs ainsi que de leurs financeurs.

Pour y répondre, des grands acteurs historiquement opérateurs de solutions ont développé une offre en conséquence (comme le Groupe SOS) et de nouveaux « entrants » type cabinets spécialisés « ESS » se sont développés. Les acteurs « classiques » structurés du conseil ont de leur côté également fortement développé leur offre avec une double logique d'actions :

- Le **mécénat de compétences**, apanage de quelques pionniers il y a 10 ans, est proposé par une forte proportion des cabinets de conseil. Ce phénomène résulte à la fois d'une forte demande d'engagement par les jeunes recrues des cabinets de conseil (et pour lesquels les cabinets de conseil ont des enjeux majeurs de recrutement et de fidélisation), des normes RSE qui poussent à l'engagement sociétal, mais aussi par l'évolution des formes d'accompagnement de grands dispositifs d'appui. La Fondation « la France s'engage », par exemple, fait réaliser les diagnostics stratégiques de ses lauréats à des équipes conseil en pro bono.
- Le **développement de nouvelles prestations** pour des cabinets qui développent des unités dédiées à l'« Economie Sociale et Solidaire » face à l'accroissement des demandes d'accompagnement. Elles portent tant sur des questions stratégiques (développement des projets), économiques (levées de fonds complexes / montage de contrats à impact) et organisationnelles (pilotage de l'activité).

³ Afin de favoriser les coopérations entre acteurs des territoires et incubateurs et accélérateurs de l'ESS ; enclencher des dynamiques de transition et d'innovation sociale sur les territoires ; mieux faire comprendre les objectifs, modalités d'action et expertises de ces accompagnateurs, l'Avise et la Communauté Émergence & Accélération ont publié le livre blanc « coopérer avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS » en Avril 2022.

⁴ Banque des Territoires, Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, Fondation Caritas France, Fondation Carasso, Le Rameau, AG2R LA MONDIALE

Ces cabinets de conseil tendent ainsi à combiner ou à articuler pour certains, une offre « pro bono » avec une offre « marchande » dédiée à l'ESS, la question des frontières entre ces deux modalités n'étant pas toujours clairement établie.

E. LE « BOOM » DES PLATEFORMES D'ENGAGEMENT

Nous observons aujourd'hui un réel accroissement des outils numériques permettant de faciliter l'engagement des individus. Ils prennent globalement la même forme : à savoir des plateformes numériques qui permettent – entre autres – de faire se rencontrer le besoin d'une association (en temps, en compétences) et le souhait d'engagement de citoyen.nes ou de salarié.es d'entreprises.

Nous pouvons distinguer trois principales typologies de plateformes d'engagement au regard de leur structuration juridique :

- Format développé dans un cadre associatif (exemple : Tous Bénévoles) ;
- Format développé par des sociétés de capitaux, ESUS ou non (exemple : Benevolt) ;
- Format développé par des acteurs publics (exemple : jeuxaider.org).

Les propositions de valeur de ces plateformes varient selon qu'elles répondent d'abord au cahier des charges d'une entreprise (focus RSE, RH, marque employeur), d'une association (focus bénévolat en temps ou en compétences) ou d'un acteur public (focus engagement local, marketing territorial). Nous observons que le développement de ces plateformes est aujourd'hui largement poussé par les grandes entreprises qui souhaitent développer leur RSE, renforcer leur politique RH ou affiner leur marque employeur, et ont besoin pour cela de s'appuyer sur un outil performant.

Face à cette diversité, cette note a essayé de former quelques grandes catégories vis-à-vis desquelles les plateformes numériques adoptent des stratégies différentes :

- **Le choix des clients** : associations (accent mis sur le besoin d'intérêt général, le recrutement de temps et compétences), entreprises (accent mis sur l'engagement des salarié.es, le respect des normes RSE, l'identité de marque), acteurs publics (accent mis sur l'engagement des citoyen.nes, le marketing et l'attractivité territoriale...),
- **Le « tout digital » vs. un accompagnement humain maintenu** : selon leur client et les contraintes de ce dernier, les plateformes numériques proposent ou non un accompagnement humain aux associations (possibilité d'avoir quelqu'un en ligne, proposition d'un diagnostic du besoin associatif),
- **Le choix des indicateurs** (dits « KPI » - Key Performance Indicator) : ils peuvent aussi bien se concentrer sur les collaborateurs engagés (nombre de salarié.s, nombre d'heures réalisées, taux de satisfaction quant à la mission réalisée) que sur les associations (nombre de structures accompagnées, étude de leurs besoins prioritaires, lien avec le territoire).

La primauté du lien humain et le temps qui lui est associé sont peut-être là où l'on observe les logiques les plus distinctes entre les différents acteurs. La digitalisation ou la « plateformesation » de l'engagement est une réelle ouverture vers une plus large diffusion des besoins associatifs. Cependant elle n'est pas suffisante à créer ou à stimuler l'engagement des individus, ni même à certifier que cet engagement réponde bien à un besoin d'intérêt général. La vigilance serait de

maintenir ces outils dans leur rôle de moyen pour servir un besoin, et qu'ils ne deviennent pas une fin en soi.

F. DE NOUVEAUX ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT ?

L'émergence d'une offre par le secteur de la recherche.

En lien avec le développement des logiques de recherche participative, les laboratoires de recherche académiques mettent en avant de plus en plus des savoir-faire d'accompagnement (LabCom DESTINS⁵, CNRS⁶ ...).

A noter que le **développement des recherches participatives** est au cœur de l'ambition d'un nouvel acteur apparu dans l'écosystème en 2019, l'**Institut français du monde associatif**. L'institut promeut ces nouvelles formes de recherche au travers de groupes de travail exploratoires acteurs/chercheurs qu'il anime sur différentes thématiques (ex : gouvernance, fait associatif et territoires) lesquels donnent lieu à des programmes de recherche (ex : modèles socio-économiques et création de valeur). Les résultats de ces recherches pourront nourrir les dispositifs et les acteurs de l'accompagnement.

L'évolution de la place et des démarches des collectivités territoriales

Au sein des collectivités territoriales, **la création de services à destination des associations du territoire concerné continue de croître**. Les municipalités, parfois les agglomérations ou les départements, mettent en place des lieux ressources sur les questions de vie associative, souvent 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 leurs autres compétences telles que la participation, démocratie locale, la vie de quartier, la culture, le sport etc.

Les démarches de démocratie participative se démultiplient aussi à l'initiative des collectivités territoriales. Elles créent une nouvelle continuité naissante qui se situe dans la capacité commune entre habitants-citoyens et associations à faire part de diagnostics de besoins locaux, en lien avec les pouvoirs publics locaux. Cette orientation posée en ces termes peut avoir tendance à amoindrir le rôle pivot assumé historiquement par les associations en général et les organisations de jeunesse et d'éducation populaire en particulier, sur ces questions de participation citoyenne.

Des dispositifs de démocratie participative que les collectivités locales conçoivent avec la mise en place d'instances consultatives ou de plateformes numériques, ouvrent indifféremment leurs consultations aux deux profils que sont l'habitant et l'association. Certains sont dédiés aux associations et produisent de nouveaux cadres de délibération pour la politique publique de la vie associative⁷, pouvant aller jusqu'à la co-gestion de dispositifs⁸.

Les collectivités territoriales mobilisent régulièrement des accompagnateurs pour animer de telles instances participatives et faciliter la médiation entre habitants / associations /collectivité. Ces démarches constituent une évolution de l'accompagnement qui n'opère plus seulement sur l'association en tant qu'organisation, mais sur le contexte territorial dans lequel les associations exercent, contribuant ainsi à améliorer les conditions de développement de l'action associative.

⁵ <https://destins.labo.univ-poitiers.fr/>

⁶ <https://www.inshs.cnrs.fr/fr/innovation>

⁷ Rapport CNAM Laurent Fraisse – 2018 : <https://www.rnma.fr/ressources/la-co-construction-de-l-action-publique-definition-enjeux-discours-et-pratiques>

⁸ Rencontre Projep sur les reconfigurations territoriales : <https://projep.fr/rencontre-7/>

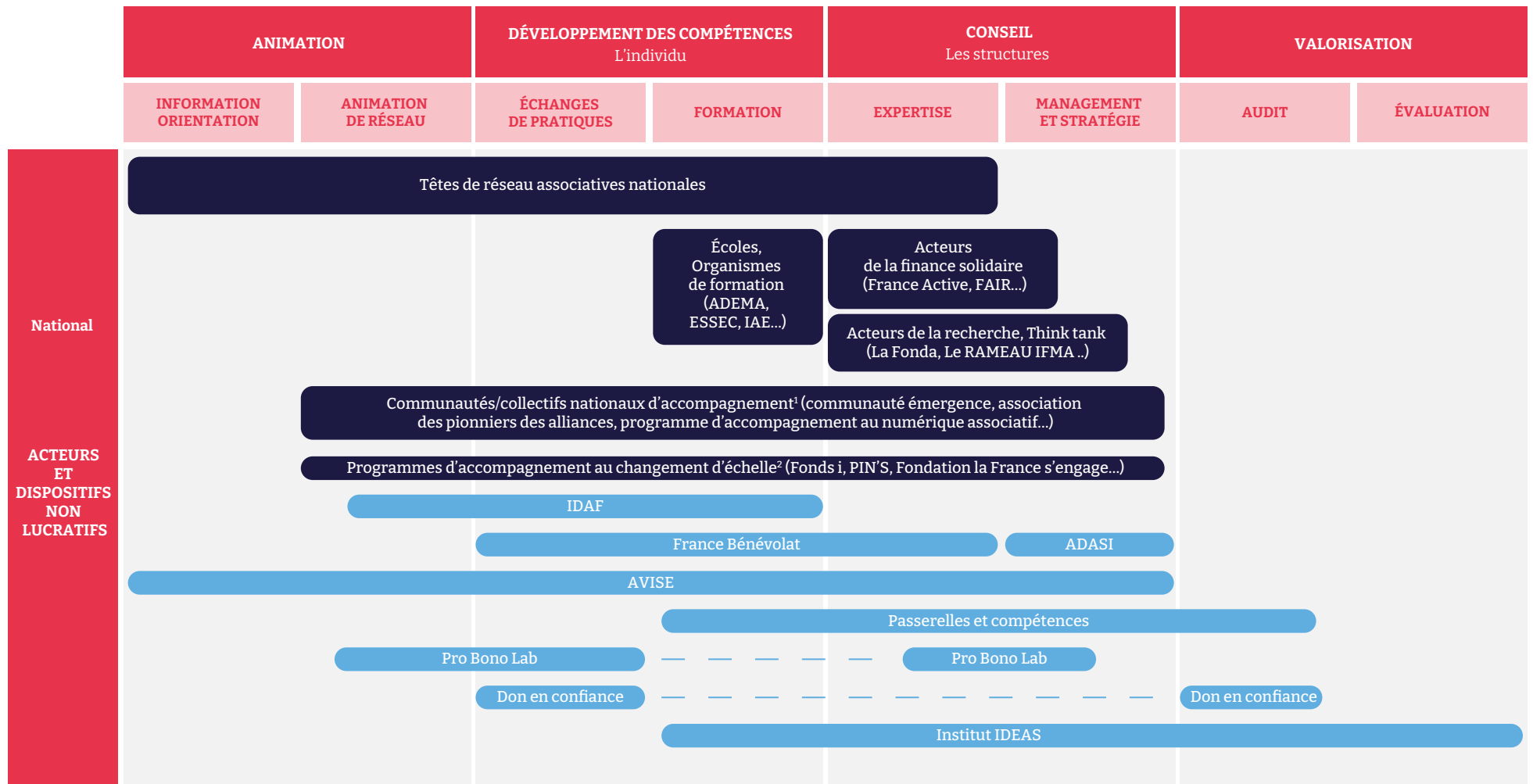
Une évolution du positionnement des acteurs de la philanthropie

Au-delà du financement et des effets miroirs apportés aux porteurs de projet, les acteurs de la philanthropie proposent de plus en plus une réelle ingénierie d'accompagnement au bénéfice des projets soutenus. Différentes solutions sont ainsi proposées :

- L'animation d'un dialogue / partage de bonnes pratiques entre porteurs de projet,
- L'accompagnement à la mise en œuvre de coopérations,
- La réalisation d'évaluations d'impact,
- L'accompagnement type « conseil » au développement des projets.

Si les fonds et fondations s'appuient encore majoritairement sur les acteurs de l'écosystème pour proposer ces accompagnements, on constate de plus en plus qu'ils décident d'intégrer en propre les solutions d'accompagnement et les compétences associées. Cette orientation questionne la frontière et la juste articulation entre posture de financeur et d'accompagnateur.

LES PRINCIPAUX ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES ASSOCIATIONS



Structures ou dispositifs d'accompagnement nationaux
 Principaux acteurs associatifs de l'accompagnement au niveau national

ADASI : Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt général - **AVISE** : Agence d'Ingénierie et de services pour entreprendre autrement.

IDAF : Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations - **IDEAS** : Institut de Développement de l'Éthique et de l'Action pour la Solidarité.

Mouvement associatif National, RNMA, ESS France : sans être eux même accompagnateurs, ils ont un rôle à la fois un rôle de plaidoyer sur les questions d'accompagnement mais aussi dans la structuration et la mise en réseau des acteurs de l'accompagnement.

1- Pour plus de détails voir cartographie ci-après :

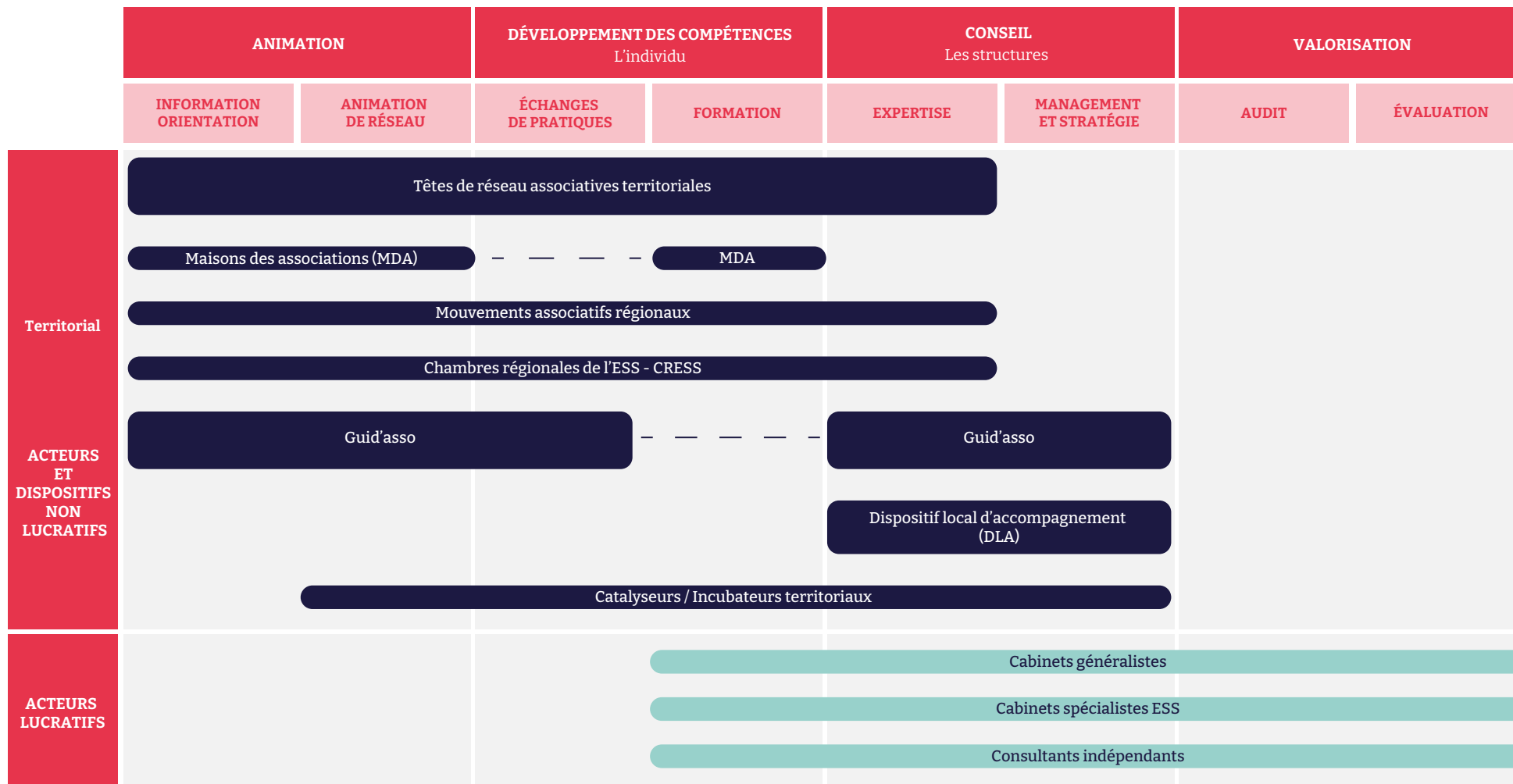
www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20230217/avise_carto_detaillee_accompagnement_creation.pdf

2- Pour plus de détails voir cartographie ci-après :

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210203/avise_cartographie_accompagnement-consolidation-changement-dechelle_2021.pdf



LES PRINCIPAUX ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES ASSOCIATIONS



 Structures ou dispositifs d'accompagnement territoriaux  Métiers du conseil

G- L'ÉVOLUTION DE LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

S'il est nécessaire de proposer une évolution de la cartographie des accompagnements publiée en 2017, il est important de conserver les réserves et précautions méthodologiques déjà mentionnées lors de la précédente édition de la note. En effet, au regard des différents types et dimensions d'accompagnement existants, ce n'est pas une mais plusieurs cartographies qu'il serait nécessaire de construire pour rendre compte de la diversité des modalités d'accompagnement proposées au secteur associatif et des profils des accompagnateurs. 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.

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 réseaux » ou « nommés » notamment pour les acteurs nationaux) et des différents dispositifs structurants (comme le DLA ou Guid'asso). 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 maisons des associations).

Pour plus de lisibilité, la légende de cette cartographie intègre :

- en bleu foncé les structures ou dispositifs développant une forte capacité d'accompagnement de l'écosystème associatif et une présence structurée sur l'ensemble du territoire ;*
- en bleu clair les principaux acteurs de l'accompagnement des associations au niveau national*
- en vert les acteurs du conseil*

A noter enfin que Le Mouvement associatif, le Réseau National des Maisons des Associations et ESS France n'étant pas accompagnateurs directs d'associations n'apparaissent pas dans cette cartographie. Ils ont néanmoins un rôle pivot en matière de plaidoyer sur les questions d'accompagnement des associations, mais aussi dans leur action en matière de structuration et de mise en réseau des acteurs de l'accompagnement sur l'ensemble du territoire.

II . ÉVOLUTION DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

A. DÉPLOYER ET APPROFONDIR LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

Les besoins d'accompagnement sur les questions de modèles socio-économiques sont de plus en plus prégnants pour l'ensemble du secteur.

Les dernières études montrent que la pression qui pèse sur le monde associatif s'est accrue avec une baisse des subventions et une augmentation du recours à l'appel d'offres ou la commande publique, limitant de plus en plus son autonomie et sa capacité d'innovation.

Depuis 2017, des travaux structurants sur ce sujet ont été conduits :

- **Les recherches-actions lancées par le Fonjep qui ont permis d'enrichir l'analyse des approches modèles socio-économiques⁹ et compléter les nouvelles grilles lectures.**
- **Des recherches sur les articulations entre modèles socio-économiques et création de valeurs lancées par l'Institut Français du Monde associatif**
- **Des travaux sur les modèles socio-économiques systémiques¹⁰ portés par Le Rameau, en partenariat avec la DJEPVA, la Banque des Territoires, la Croix-Rouge Française et la Fondation Total Energies,**

Une connaissance approfondie et enrichie de cette thématique et des outils pertinents se développent. Mais si la problématique des modèles socio-économiques d'intérêt général est aujourd'hui largement conscientisée et identifiée par l'ensemble du secteur associatif, sa prise en main reste complexe.

Les enjeux actuels sont donc de démocratiser l'accès à la connaissance et aux outils qui ont été élaborés (modules d'e-learning de l'ESSEC, la Plateforme numérique Trajectoire Socio-économique) et d'aider à leur prise en main via la mise en place de parcours d'accompagnement dédiés.

L'outillage d'accompagnement qui était en expérimentation en 2017 se déploie aujourd'hui, notamment via des parcours collectifs proposés sur les territoires (ex : parcours d'accompagnement collectifs déployés dans le cadre du projet Modèles Socio-Economiques Hauts-de-France) et via la structuration d'une capacité d'accompagnement de certaines fédérations de leurs membres sur ce sujet (cas par exemple de la Fédération des centres sociaux qui expérimente et développe des parcours internes sur les questions de modèle socio-économiques dédiés aux centres sociaux, mais aussi aux têtes de réseau territoriales).

B. ÉVALUER ET RENDRE COMPTE DE LA VALEUR CRÉÉE : UNE NOUVELLE VISION ET DE NOUVELLES MÉTHODES EN EMERGENCE

L'évaluation est un sujet qui a longtemps été très inégalement investi dans les différents secteurs qui composent le monde associatif, mais qui le concerne aujourd'hui de plus en plus largement. Cette évolution est notamment le résultat d'une corrélation de plus en plus forte entre les questions d'évaluation et de modèles socio-économiques associatifs ou aux démarches de responsabilité sociale des organisations. Les démarches d'évaluation de l'impact social se sont très largement

⁹ cf. Publication INJEP – Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles dirigé par Mathilde Renault-Tinacci – La Documentation Française – Novembre 2021

¹⁰ Cap 2030 vers de nouveaux modèles socio-économiques

développées au sein des associations, avec des approches diverses. Toutefois, **elles peinent souvent à rendre compte des spécificités de l'action associative.**

Certains acteurs associatifs ont donc développé d'autres approches construites en se basant sur des méthodes plus adaptées aux spécificités associatives, notamment sur le sujet de la « valeur créée ». A titre d'exemple, les travaux de la Fonda¹¹ repris plus récemment par l'Institut Français du Monde associatif visent à mieux prendre en compte les modalités d'action/le « comment » et l'ensemble des interactions des associations avec les parties prenantes en étudiant la « chaîne de valeurs ». Dans le champ de la solidarité internationale, le F3E a développé quant à lui développé par exemple une méthodologie intitulée « approches orientées changement » dont certains éléments pourraient aussi inspirer le secteur associatif français¹².

C. UNE MEILLEURE QUALIFICATION DES BESOINS D'ENGAGEMENT ET DES RÉPONSES

Depuis une dizaine d'années, **l'envie d'agir et de s'engager dans des démarches collectives est forte dans notre société¹³,** notamment du côté des jeunes. Ce constat fait par les associations est d'ailleurs étayé par différentes études. Cependant, chez les personnes prêtes à s'engager, cette envie d'agir s'incarne dans une diversité de motivations et de façons de s'impliquer, autant de voies difficiles à appréhender pour les associations.

Pour y répondre, l'enjeu clé est d'aider les associations à se questionner sur trois axes :

- La vie associative et l'animation du collectif : quels modes d'animation et de fonctionnement de l'association ?
- Le lien avec les bénévoles : quelles modalités d'accueil et d'intégration, de reconnaissance et de valorisation des bénévoles ?
- Les activités et les missions : quelles propositions de formats d'engagement ? (temporalité, compétences nécessaires ou non ...)

L'accompagnement des associations à la qualification de leurs besoins en matière d'engagement bénévole reste ainsi essentiel (rappelons que le bénévolat est la ressource première de toute structure associative). C'est ce que proposent systématiquement de nombreux acteurs de l'accompagnement à l'engagement bénévole, notamment via la réalisation de diagnostics amont.

D. DES BESOINS D'ARTICULATION AU SEIN DES ÉCOSYSTEMES TERRITORIAUX : COLLECTIFS D'ACTEURS ET INGÉNIERIE D'ALLIANCES

En 2017, les besoins d'accompagnement liés à l'ingénierie d'alliances étaient déjà identifiés pour favoriser les partenariats avec les entreprises mais aussi les alliances et coopération entre pairs. Il reste aujourd'hui un véritable besoin d'accompagnement pour accélérer ces

¹¹ Les travaux de la Fonda proposent par exemple que l'évaluation de l'action associative intègre deux facteurs :

1) les modalités de l'action, le « comment », dépendant de la forme d'organisation, de sa gouvernance, du rôle de l'engagement et du bénévolat, bref de l'ensemble de ces fonctions qui ne peuvent être assimilées à des « coûts de fonctionnement » ;
2) la prise en compte l'action associative insérée dans un ensemble d'interactions avec des parties prenantes.

La prise en compte de ces deux facteurs est rendue possible par l'analyse des « chaînes de valeur sociale » dans lesquelles s'inscrit l'action associative

¹² <https://f3e.asso.fr/decouvrir-le-f3e/que-faisons-nous/nos-sujets/changement-approches-orientees-changement-aoc/>

¹³ . Les résultats de la mission ministérielle conduite sur le sujet ont été partagés après 3 ans d'actions collectives au FNAF 2022 : <https://www.carenews.com/le-rameau/news/fnaf-2022-l-odd-17-trois-ans-apres>

alliances stratégiques au service de l'intérêt général entre associations, entreprises et collectivités qui restent complexes dans leur mise en œuvre¹⁴.

L'ingénierie d'alliance reste au cœur des réflexions actuelles : comment la valoriser partout en France et comment soutenir ceux qui la portent au quotidien ?

Trois formes d'ingénierie co-existent en territoire :

- celle de **gestion des politiques publiques** (la plus historique)
- celle du **management des projets d'innovation**,
- et enfin celle de « **catalyse** » qui vient renforcer les deux autres¹⁵.

L'ingénierie de la catalyse territoriale a pour objectif de faciliter l'interconnaissance entre (tous) les acteurs territoriaux et de développer leurs relations autour d'une capacité commune à relever les défis du territoire. Cette ingénierie relationnelle émerge depuis une dizaine d'années. Elle repose sur deux approches complémentaires : renforcer le « pouvoir d'agir » des personnes d'une part, et favoriser la co-construction entre toutes les organisations du territoire d'autre part. Pour être opérante, cette troisième ingénierie doit s'articuler avec les deux précédentes qu'elle renforce.

En pratique, **plus de 350 « catalyseurs territoriaux »¹⁶ sont aux côtés des Collectivités territoriales et des porteurs de projets pour animer le dialogue territorial et la co-construction entre acteurs de « mondes » différents.** Ils sont issus de profils très divers dont notamment des associations à l'instar des Maisons des associations qui jouent un rôle « d'accompagnateur territorial ». Cette forme d'ingénierie reste encore toutefois peu valorisée et peu lisible.

E. DE L'ACCOMPAGNEMENT DE L'INNOVATION A L'ACCOMPAGNEMENT « ÉCOSYSTEMIQUE »

Les besoins d'accompagnement liés aux logiques d'innovation : de l'amorçage au changement d'échelle sont de mieux en mieux pris en compte par l'écosystème. Tel que partagé plus-haut, **on note depuis 2017 une forte croissance des solutions locales d'incubation de projets et d'innovation sociale à destination des associations et plus globalement des structures de l'ESS partout en France ;** ainsi que le déploiement de différents programmes d'accompagnement au changement d'échelle (notamment à l'essaimage de projets).

Pour autant, des besoins restent importants pour accompagner les projets dans de réelles logiques de déploiement à grande échelle : faire en sorte que les solutions ou innovations soient disponibles partout où elles répondent à des besoins ou attentes des personnes ou des fragilités de territoire. Les accompagnements restent encore très centrés sur du développement dans des logiques de croissance de projet (type essaimage via le développement d'antennes territoriales), mais n'accompagnent pas suffisamment sur le déploiement à grande échelle (lorsque l'écosystème reprend l'innovation à son compte). L'enjeu est donc de développer des dispositifs et des compétences en matière d'accompagnement à de réelles logiques écosystémiques : comprendre les enjeux de l'écosystème, être en capacité d'inventer des modèles socio-économiques écosystémiques...

¹⁵ <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/07/Fiche-Ingenieries-VF.pdf>

¹⁶ <https://catalyseurs-territoriaux.org/>

F. DES PROBLÉMATIQUES PRÉEXISTANTES MAIS EXACÉRBEES

Attractivité et renouvellement de la gouvernance

Viellissement des conseils d'administration, difficultés à « sortir de l'entre soi », à impliquer des « jeunes », à adapter la gouvernance à de nouvelles aspirations et à des organisations... de nombreuses associations font face à une double problématique de mobilisation et de renouvellement de leur gouvernance.

L'accompagnement sur ce thème récurrent, mais fondamental, peut emprunter différentes entrées : celui de la personne à trouver (en externe ou en interne), à former et à accompagner dans la fonction ; celui de la manière d'organiser la gouvernance pour faire avancer le projet associatif (collégialité, responsabilités partagées, diversification des modes de participation à la gouvernance...) ; ou encore celui de l'accompagnement vers la prise de responsabilité au sein de l'association (comment « donner envie » de prendre des responsabilités, comment organiser et favoriser les parcours vers la prise de responsabilité...).

Diverses solutions d'accompagnement sur ce sujet ont été expérimentées par Passerelles & Compétences et IDEAS, mais ne permettent pas aujourd'hui de couvrir l'ensemble des besoins. Enfin, il reste encore des réflexions à mener pour inventer de nouvelles formes de gouvernances respectueuses de l'ADN associatif et mieux qualifier les enjeux sur le sujet. Dans cet esprit, l'IFMA a lancé un groupe de réflexions sur ces questions pour éclairer les besoins et « angles morts » de la recherche en la matière.

Attractivité de l'emploi ... des métiers « associatifs » en crise ?

Les acteurs de l'accompagnement interviennent sur différents pans concernant la thématique « emploi » : l'accompagnement à la fonction employeur, de la création du premier emploi à la gestion des ressources humaines en fonction des tailles de structures et des secteurs concernés. Les syndicats employeurs et salariés du champ, au-delà de leur rôle dans le cadre du dialogue social, traitent par ailleurs de longue date la question du renforcement des parcours professionnels des salariés (via le management interne et l'accès à la formation), la qualité de vie au travail, les risques psychosociaux ...

Le contexte post crise sanitaire amène à de plus en plus de difficultés de recrutement tout secteur associatif confondu, conduit les acteurs de l'accompagnement tout comme les syndicats à s'interroger plus fortement sur l'attractivité de l'emploi au sein des associations, dans un contexte où les marges financières restent limitées pour mettre en place une politique salariale plus favorable. De nouveaux leviers d'attractivité sont donc à imaginer en lien entre ces différents acteurs investis sur la thématique.

Être acteur de la transition écologique

Compte-tenu des enjeux qu'elle recouvre, **la question de la transition écologique est aujourd'hui transversale à tous les secteurs** qui fondent le monde associatif : culture, social, santé, sport, défense des droits, jeunesse et éducation populaire...**et doit être prise en compte à toutes les échelles territoriales.** Ses enjeux embrassent un ensemble élargi de thématiques : biodiversité, eau, énergie, climat, agriculture, alimentation, transport/mobilités durables, déchets/recyclage/économie circulaire, loisirs... Présentes sur l'ensemble du territoire national et dans des secteurs thématiques très variés, les associations **représentent un levier très important dans le déploiement de la transition écologique et solidaire (TES) sur les territoires et dans toutes les activités.**

Dans ce contexte, le dispositif DLA a par exemple fait de la transition écologique une de ses orientations prioritaires stratégiques pour les prochaines années, notamment via le portage d'un centre de ressources dédié à la transformation écologique et solidaire des structures de l'ESS. A noter que sur cette thématique, la Fondation de France propose aux lauréats de ses appels à projets une aide complémentaire intitulé « E+ : Comment agir pour l'environnement » : un accompagnement d'1 à 5 jours pour mettre en œuvre leur projet avec des mesures limitant leur impact environnemental après formalisation de leur besoin par l'Union nationale des CPIE.

Faire du numérique un sujet stratégique

Même si la crise Covid a profondément changé le rapport des associations aux outils numériques, **les besoins en accompagnements restent importants puisque 76% des associations déclarent toujours rencontrer des difficultés avec le numérique en 2022¹⁷**. Au-delà des aspects techniques, les difficultés rencontrées sont aussi humaines (dans la capacité à lever des appréhensions et former les personnes) à 48%, mais aussi stratégique à 24% (contre 19% en 2019). Ainsi, plus une structure se qualifie expérimentée sur le numérique, plus les difficultés énoncées sont d'ordre stratégique. Les accompagnements au numérique apparaissent donc d'autant plus pertinents qu'ils permettent en premier lieu d'intervenir sur cette dimension stratégique, souvent trop oubliée par les associations dans l'appropriation de nouveaux outils.

Si l'accompagnement au numérique s'est structuré à travers différents collectifs (PANA, RéZolutions Numériques, Coalition Tech4good...) ou que les acteurs de l'accompagnement investissent davantage cette thématique (création d'un Centre de ressources numériques dans le DLA co-porté par Solidatech et Le Mouvement associatif), les associations passent encore beaucoup par de l'accompagnement informel¹⁸. Il y a donc clairement **un enjeu de clarification de l'offre d'accompagnement à la transformation numérique des associations**.

Cette clarification est une condition pour que les associations puissent ne pas subir « la transition numérique » mais s'en saisir via des accompagnements tant sur la qualification de leurs besoins que sur l'évolution de leurs pratiques, en passant par une réflexion stratégique sur leurs usages.

III. CONCLUSIONS ET PISTES DE RÉFLEXIONS

L'ensemble des besoins identifiés en 2017 restent non seulement d'actualité mais se sont intensifiés ; la crise sanitaire ayant joué le rôle de révélateur des problématiques ou des enjeux d'accompagnement déjà identifiés. En regard de ces besoins, des dispositifs se sont structurés comme Guid'asso et une offre d'accompagnement s'est développée.

Guid'asso constitue une avancée majeure de mise en lisibilité et visibilité des acteurs et des ressources d'accompagnement dédiés aux associations sur les territoires. Il est remarquable tant par son processus d'élaboration dans une logique de co-construction avec les acteurs de l'écosystème, que par ses premiers résultats dans les trois régions préfiguratrices : meilleure couverture des besoins, montée en compétence des acteurs.... Néanmoins, même si le déploiement de ce dispositif est inscrit dans la politique prioritaire du gouvernement consacrée à simplification de la vie associative, les moyens financiers afférents à sa mise en œuvre effective sur l'ensemble sur territoire ne sont pas sécurisés à ce jour. Par ailleurs, s'il permet de proposer des solutions réelles d'articulations sur les territoires (besoin mis en exergue dans la note de 2017), il reste deux « angles

¹⁷ Recherches & Solidarités et Solidatech, « La place du numérique dans le projet associatif », octobre 2022

¹⁸ En cas de besoin d'information ou de conseil, 52% des associations demandent de l'aide à un ami ou un proche, 44% s'informent via des recherches Internet.

morts » ou problématiques clés : **Quel accompagnement dédiés aux têtes de réseau et des moyens dédiés à ces besoins ? Quelle réelle couverture de l'ensemble des territoires, notamment des territoires ruraux ?**

La croissance des solutions d'accompagnement est une bonne nouvelle pour le monde associatif qui n'a pas été soutenu et accompagné à la hauteur de ses enjeux, de sa plus-value économique, sociale et sociétale et de son potentiel d'innovation. Pour autant, le foisonnement de nouvelles offres / solutions d'accompagnement tend à complexifier la lisibilité de l'écosystème et des propositions de valeurs en la matière, mais surtout il vient questionner l'accompagnement et les accompagnateurs sous différents angles :

- Le « marché » de l'accompagnement des projets d'intérêt général est-il un marché comme un autre ? N'y a-t-il pas des formes de régulations à inventer ? L'accompagnement des projets d'intérêt général demandent des approches et des compétences spécifiques, comment rendre lisible les différences entre les solutions et la « réelle qualité » des démarches et savoir-faire ?
- Quelles articulations des pratiques des cabinets de conseil entre mécénat de compétences (ou « accompagnement pro bono ») et prestations ? Peut-on considérer que ce sont des apports de valeur similaires ? Peut-on avoir des pratiques de réponse à un appel d'offres qui mêlent mécénat et prestations ?
- Quelles articulations pertinentes ou non entre les postures de financeur et d'accompagnateur des fonds et fondations ? Jusqu'où la philanthropie stratégique peut intégrer « en propre » des solutions et compétences d'accompagnement ?
- Quelle place de la recherche ? S'il est réjouissant que la recherche se rapproche de plus en plus du monde associatif, il est peu probable que nos « chercheurs » deviennent les « accompagnateurs » de demain. L'enjeu clé est que les résultats des recherches puissent nourrir l'écosystème associatif.

Ce sont ainsi des **nouvelles questions en matière d'éthique et de régulations des accompagnements dédiés aux projets d'intérêt général** qui se posent à l'écosystème d'accompagnement du monde associatif.

Dans ce cadre, et face aux enjeux majeurs de transformation, c'est aussi **l'enjeu de la montée en compétences des acteurs d'accompagnement** qui devient clé sans que des réponses pertinentes aient encore été identifiées.

L'écosystème de l'accompagnement doit continuer à penser et à faire évoluer le rôle, la place et la posture des différents acteurs qui le compose dans une approche plus systémique ; une logique d'accompagnement dont le résultat serait une transformation radicale d'un système qui produit des effets estimés délétères en un autre système produisant des effets plus souhaitables. Afin de nourrir cette approche, différentes réflexions sont menées, via par exemple le collectif Racines pour faire évoluer les pratiques du secteur de la philanthropie vers des transformations profondes de notre société, via Le RAMEAU sur la question des modèles socio-économiques écosystémiques, ou encore via La FONDA, dans ses travaux d'éclairages et de prospectives.

Sur ces différents sujets, les membres du G10 souhaitent continuer à croiser leurs regards pour contribuer à développer un écosystème d'accompagnement pertinent au regard des enjeux des projets d'intérêt général.

V. ANNEXE – LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Extraits de la note de juillet 2017

Les différentes dimensions de l'accompagnement

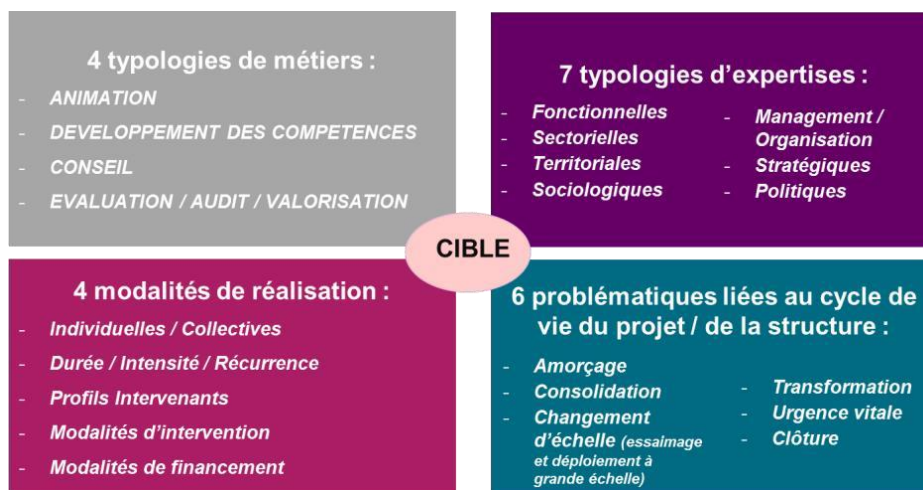
Pour appréhender et analyser l'univers de l'accompagnement, il est nécessaire de prendre en compte cinq dimensions :

- 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.

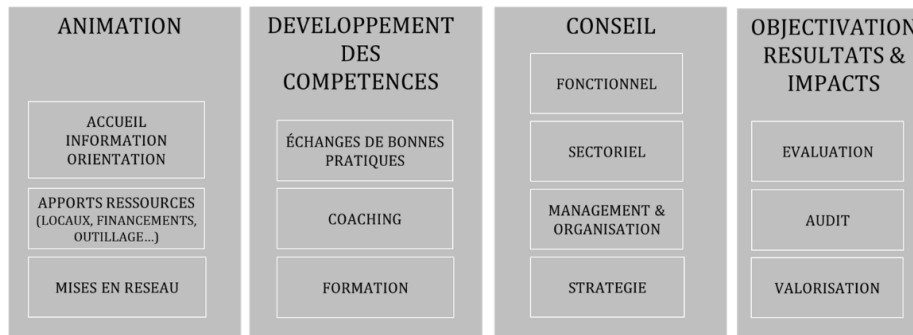
- Les problématiques liées au cycle de vie du projet ou de la structure, sachant que le porteur d'un projet en amorçage n'a pas les mêmes besoins que celui qui souhaite changer d'échelle ou que le porteur d'un projet en risque à court terme nécessitera de modalités d'accompagnement bien différentes d'un 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



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.



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.

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.

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 filière 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

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

VI. PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES CO-AUTEURS

ADASI

Fruit d'un projet collectif pour développer et inventer des solutions de conseil en stratégie adaptées aux structures d'intérêt général, l'ADASI compte plus de 350 accompagnements et recherches-actions dans l'ensemble des champs d'activités (habitat, précarité, inclusion sociale, handicap, transition écologique, bien vieillir etc.) autour de trois thématiques majeures :

- ▶ Les modèles socio-économiques d'intérêt général,
- ▶ Le déploiement des projets d'innovation,
- ▶ Les stratégies d'évolution et de positionnement des têtes de réseau associatives.

Son action associative a pour ambition de développer et diffuser ce capital immatériel considérable avec et pour les acteurs d'intérêt général.

ADEMA

Depuis 2003, l'Adéma, Association pour le Développement du Management Associatif, a pour objectif de soutenir la professionnalisation des responsables associatifs. En 20 ans, l'association a formé plus de 1500 stagiaires et délivré plus de 100 diplômes grâce son partenariat avec Mines Paris Tech.

En 2022, pour répondre au mieux aux attentes des cadres et élus du secteur associatif et pour intégrer les besoins des cadres du secteur privé en reconversion, l'Adéma créé avec Mines ParisTech Executive Education, [le certificat « Management des associations »](#).

Ce certificat a pour objectif de permettre une compréhension des fondamentaux du management des associations, dans toutes ses dimensions et particularités. L'Adéma s'appuie comme toujours sur l'expertise d'une dizaine d'intervenants, professionnels spécialisés ou acteurs de terrain.

L'Adéma poursuit également son partenariat avec l'ICP **Institut Catholique de Paris** pour former les futurs managers du secteur associatif. Depuis 2019 l'Adéma propose des cours d'introduction au management associatif dans le cadre du Master 1 Solidarités et transitions durables et de la L3 Sciences économiques et politiques.

L'Adéma répond également aux demandes des associations et fondations souhaitant former en intra des salariés et bénévoles, en proposant des modules dans ses domaines d'expertise : la stratégie, le projet associatif, la gouvernance, le management des salariés et des bénévoles, la communication, le modèle économique, la gestion des risques... www.management-associatif.org

AVISE

Depuis 20 ans, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent.

Ses missions consistent à :

- **outiller** et orienter les porteurs de projet à chaque étape de la vie de leur entreprise, de la création à l'évaluation de leur impact, à travers un centre de ressources librement accessible en ligne ;
- **animer** les communautés d'accompagnateurs de l'ESS présents dans les territoires, pour mutualiser les bonnes pratiques et renforcer les expertises ;

- **développer** des programmes d'accompagnement en partenariat avec des acteurs publics et privés qui soutiennent l'ESS et l'innovation sociale ;

- **financer** des projets de l'ESS via le Fonds social européen (FSE).

Association d'intérêt général, elle réunit une trentaine de salariés, des administrateurs représentatifs de l'ESS en France et de nombreux partenaires, désireux d'accompagner la transition écologique et solidaire. L'Avise est aujourd'hui l'acteur de référence sur l'ESS et ses enjeux de développement.

www.avise.org

Don en Confiance

Le Don en Confiance, organisme à but non lucratif ouvert à toutes les causes d'intérêt général, a été créé en 1989 par de grandes associations et fondations sociales et humanitaires avec la volonté de préserver et développer une relation de confiance avec leurs donateurs.

L'action du Don en Confiance se fonde sur l'élaboration de règles de déontologie contenues dans sa Charte, 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 100 organisations labellisées suivies par une centaine de contrôleurs bénévoles experts.

France Bénévolat

France Bénévolat, association nationale reconnue d'utilité publique, a pour vocation de **développer l'engagement bénévole associatif pour tous, au service d'une citoyenneté active et solidaire**. Son ambition se décline à travers plusieurs objectifs : contribuer au développement de l'action associative par l'apport de ressources humaines bénévoles, accompagner et sensibiliser les associations au besoin d'adapter leurs pratiques pour encourager le pouvoir d'agir et favoriser l'autonomie des personnes dans leur environnement, favoriser la reconnaissance et la valorisation de l'expérience bénévole.

Institut IDEAS

Par l'accompagnement, la formation et la recherche, l'Institut IDEAS agit pour renforcer la qualité et la capacité d'action des organismes sans but lucratif, au service de l'intérêt général. L'Institut IDEAS développe et met à disposition de tous, des outils et des dispositifs pour accompagner les associations, les fonds et les fondations dans la mise en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance, de gestion et d'évaluation. Pour optimiser le fonctionnement d'une organisation associative, dans le respect de ses spécificités, le Guide IDEAS propose ainsi 90 bonnes pratiques pour améliorer sa performance, au bénéfice de sa mission d'intérêt général.

Différentes solutions sont accessibles et adaptées aux besoins des organismes : un autodiagnostic en ligne, la web série « Témoins engagés » ainsi qu'un accompagnement global jusqu'au Label IDEAS. La démarche d'accompagnement, proposée gratuitement par l'Institut IDEAS, est réalisée dans la durée, par un binôme de conseillers bénévoles, et se base sur une méthodologique structurante issue du Guide IDEAS. L'objectif est d'obtenir le Label IDEAS, qui valorise l'exigence et la qualité des organismes sans but lucratif. Décerné par un comité Label

pleinement souverain, et sur la base de contrôles réalisés par des professionnels indépendants, le label IDEAS est un vecteur de confiance pour les partenaires et les financeurs. www.ideas.asso.fr

IDAF

L'IDAF réunit les dirigeants et les élus d'organismes sans but lucratif qui veulent étendre, actualiser, mutualiser leurs connaissances, améliorer leur pratique et contribuer à promouvoir l'engagement associatif. Il a pour mission de professionnaliser les dirigeants d'associations et fondations et de favoriser le développement de leur structure au bénéfice de leur impact.

L'IDAF accompagne ces dirigeants élus et salariés dans la conduite du changement pour leur permettre de prendre en compte les évolutions de la société et les mutations du secteur, d'adapter leurs actions aux besoins de leurs parties prenantes et aux contraintes de leur environnement.

L'IDAF contribue à développer la capacité du secteur à faire preuve de leadership et d'innovation. Pour cela, l'IDAF se fixe deux priorités :

1. Promouvoir un modèle de société qui s'appuie sur l'engagement au service de l'intérêt général, porté notamment par les associations et fondations ;
2. Développer une offre ciblée permettant la professionnalisation du secteur à travers un espace privilégié d'échanges et de rencontres.

Dans une dynamique prospective, l'IDAF participe à la construction, au développement et au renforcement d'un secteur non lucratif professionnel, responsable, engagé au service de causes d'utilité sociale.

Il responsabilise et soutient les bénévoles de gouvernance, aux côtés des dirigeants salariés, dans la précieuse mission qui leur est confiée : contribuer à l'intérêt général.

La Fonda

Réunissant des personnes et des organisations, la Fonda observe depuis plus de 40 ans que la liberté et le développement de la vie associative sont essentiels à la vitalité de la démocratie et à la construction d'une société solidaire, juste et durable. Pour qu'ils jouent pleinement leur rôle, la Fonda éclaire les responsables associatifs et leurs partenaires dans leurs réflexions prospectives et stratégiques et outille leurs coopérations d'intérêt général.

Le Mouvement associatif

Rassemblant, au travers de ses membres, plus de 700 000 associations, Le Mouvement associatif représente plus de la moitié des associations en France. Il œuvre afin de permettre aux associations de faire mouvement, pour favoriser le développement d'une politique de vie associative à la hauteur des enjeux et pour tendre vers une société plus juste, plus durable et plus humaine.

Le Rameau

Laboratoire d'innovations partenariales, Le RAMEAU est à la fois un **observatoire** pour qualifier les enjeux et pratiques des démarches partenariales, un **centre d'expérimentations** pour faire émerger de nouveaux modèles, et un **lieu de réflexions prospectives** afin de déployer des solutions innovantes pour réduire les fragilités et inventer de nouveaux moteurs économiques durables.

Créé en 2006 sous statut associatif d'intérêt général, Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche empirique** innovant par l'atypicité de sa démarche : partir de la réalité de terrain pour comprendre et modéliser les mouvements émergents. Il a pour vocation d'éclairer les décideurs sur les dynamiques de co-construction, et d'aider les acteurs publics & privés à se saisir de l'opportunité de ces nouvelles alliances. L'objectif est de (ré)concilier économie et intérêt général autour de 3 missions : éclairer, innover et transmettre.

Passerelles et Compétences

Passerelles et Compétences (P&C) est une association d'intérêt général créée en 2002. Elle a pour objectif de mettre le bénévolat et la solidarité au cœur de la société en donnant à chacun la possibilité de mobiliser et valoriser ses talents et ses compétences au profit d'un monde plus solidaire et plus durable. Association intermédiaire pionnière dans le développement du Bénévolat de Compétences en France, elle regroupe aujourd'hui plus de 5 100 bénévoles qui s'engagent auprès d'associations solidaires pour des missions ponctuelles compatibles avec une activité professionnelle. P&C accompagne les associations sur trois types de missions : le bénévolat de compétences métier (aide aux associations dans le développement de leurs projets en leur proposant des ressources bénévoles pour des missions limitées dans le temps, dans différents domaines), le bénévolat de gouvernance (aide aux associations à optimiser la composition de leur conseil d'administration), le bénévolat d'accompagnement (accompagnement des associations pour des missions auprès de leurs bénéficiaires ; cela à différents moments de la vie et selon des modalités variées). P&C propose une couverture nationale grâce à ses 22 antennes locales. Au cœur des territoires, ses équipes créent une passerelle entre les associations à la recherche de compétences et son réseau de bénévoles désireux d'agir pour le bien commun. En vingt-et-un an, ce sont 6 743 associations accompagnées. Plus d'informations : www.passerellesetcompetences.org

Pro Bono Lab

Parce que nous savons toutes et tous faire quelque chose, et que nous pouvons mettre ce savoir, cette connaissance, à disposition des associations qui œuvrent pour un futur souhaitable, Pro Bono Lab s'est donné pour mission de démocratiser le partage de compétences depuis 2011. Notre rêve ? Faire de ce levier d'engagement un des plus accessibles qui soit. Pour que toutes les compétences de notre société soient mobilisées et fédérées autour des associations qui œuvrent pour un futur souhaitable. Pour cela nous activons plusieurs leviers :

- Nous encourageons l'engagement des individus pour permettre à chaque association d'accéder aux compétences dont elles ont besoin via nos programmes d'intérêt général.
- Nous partageons nos réflexions, contribuons à des travaux de recherche et diffusons nos apprentissages terrains à travers notre observatoire du Pro Bono.
- Nous accompagnons les entreprises et les acteurs publics dans leur politique d'engagement des collaborateurs, de la conception de programmes à la mise en œuvre de formats d'engagement.

Ancré sur les territoires grâce à 5 antennes, et inspiré par le réseau international du Global Pro Bono Network, Pro Bono Lab n'agit pas seul. Nous coopérons avec différents acteurs en France, en Europe et dans le monde pour développer une vraie culture de l'engagement par les compétences, souhaitant qu'à terme, celle-ci devienne la norme.

Réseau National des Maisons des Associations (RNMA)

Le Réseau National des Maisons des Associations (RNMA) 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.

Le RNMA agit avec et auprès de près de 90 structures membres, MDA (associatives ou services de collectivités), réparties sur le territoire métropolitain et en Outre-Mer, chacun apportant sa pierre à l'édifice, en tirant quelque chose pour son territoire, tout en participant à la construction d'un savoir, d'un apport transmissible à d'autres territoires et d'autres MDA.

Créé en 1994, le RNMA est aujourd'hui une Fabrique de communs au service de la vie associative territoriale grâce à la promotion, le partage et le développement de projets associatifs. Chaque membre est co-acteur et contributeur des actions du réseau, et participe à la co-construction de projets ou de ressources partagées, d'inspiration et de partage d'expériences où chacun s'enrichit de l'autre. Le réseau donne également une place centrale dans ses actions aux partenaires publics, privés et universitaires.

Il assure 5 fonctions :

- Capter et amplifier les réalités de la vie associative sur les territoires,
- Accueillir, mettre en lien les acteurs, transférer et capitaliser leurs pratiques,
- Articuler les ingénieries territoriales et nationales du secteur,
- Impulser et structurer le montage de projets collectifs,
- Soutenir et conseiller, apporter l'expertise du RNMA et de ses membres