



L'ACCOMPAGNEMENT DES ASSOCIATIONS

Les aspects opérationnels de l'accompagnement



37ème Édition des Rencontres Nationales du RNMA

Décembre 2012 à Bourg-en-Bresse

Le Réseau national des Maisons des Associations

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.

Ses missions sont :

- L'aide au développement des structures
- Les synergies entre les Maisons des associations avec le réseau
- Être force de proposition pour la mise en place de politiques d'aide au secteur associatif

Plus d'informations sur [le site du réseau](#).

Les Rencontres nationales du RNMA

Les rencontres nationales sont toujours un moment fort et riche de la vie du réseau. C'est, en effet, un temps de partage, de rencontres et d'échanges pour l'ensemble des membres.

C'est d'abord la rencontre avec les enjeux de la vie associative. Les rencontres sont toujours portées sur une thématique qui fait écho aux problématiques de ses membres et à l'actualité de la vie associative. Aujourd'hui, chacun est pris dans son activité quotidienne, les rencontres sont un temps pour prendre du recul sur son activité et ses pratiques.

C'est aussi une rencontre humaine qui permet de tisser des liens forts entre les participants. Faites de réflexions et de débats, les rencontres sont également un moment de convivialité.

C'est enfin la rencontre avec un territoire et une Maison des Associations. Chaque édition des rencontres nationales est organisée dans une Maison adhérente au réseau. C'est un moyen de découvrir concrètement le travail de cette Maison accueillante, mais également les spécificités du tissu associatif local et du territoire. La préparation et la mise en œuvre des rencontres sont le fruit d'un travail de co-construction entre la Maison accueillante et le Réseau national.

Les rencontres du RNMA connaissent un fort succès avec, d'année en année, un nombre croissant de participants. En 2012, c'est près de 100 personnes qui se sont retrouvées pour partager et échanger à Bourg-en-Bresse.

La thématique des rencontres

Le mot d'accueil du président

Je souhaite la bienvenue à ceux qui nous rejoignent et précise, à nouveau, le cadre de cette journée de travail et d'études sur la thématique de l'accompagnement. Je veux simplement rappeler en quelques mots ce qui s'est dit hier, et peut-être mettre en perspective. Cette journée s'inscrit dans le temps et dans l'espace, comme toute journée, mais je voudrais préciser ce qui pour moi se trouve derrière ces mots.

Inscription dans le temps, car nous en sommes à la 37^e journée d'études du Réseau : le mille-feuille s'épaissit, car nous cumulons un savoir et un savoir-faire. Au fil des Rencontres semestrielles, nous approfondissons, nous creusons les sillons et cette thématique de l'accompagnement. Certains d'entre vous ont assisté aux Rencontres précédentes, d'autres non, mais les actes sont disponibles sur le site du RNMA ([Rencontres de Quimper, 2012](#)). Des journées ont abordé le rôle des Maisons des associations dans une dimension d'accompagnement militant (compétences militantes, compétences techniques), d'autres dans celle d'agents de médiation entre associations et collectivités territoriales, etc. Il y a eu un certain nombre d'avancées, de réflexions, sur le rôle spécifique des Maisons des associations comme corps intermédiaires au sein de notre société civile, faisant le passage entre les habitants, les citoyens qui s'organisent en associations et les pouvoirs politiques ou économiques. Nous sommes dans le temps, nous sommes à une étape, un moment qui n'est pas clos. Nous savons bien qu'il faudra continuer à creuser cette approche qui est essentielle, qui est au cœur de notre métier.

Cette journée s'inscrit dans l'espace parce qu'il n'est pas anodin qu'au RNMA nous soyons capables de mutualiser, de rassembler, de cumuler l'expérience de 80 Maisons. Les premiers tours de table de ces Rencontres ont permis de constater que toutes les Maisons sont engagées dans l'accompagnement des associations, mais toutes le font à leur manière, compte tenu du contexte local, de l'histoire, des relations entre les personnes et les structures.

L'accompagnement est bien au cœur du métier des Maisons des associations, et je voudrais rappeler qu'hier il a été dit qu'existent certainement plusieurs dimensions : l'accompagnement n'est pas du bricolage, l'accompagnement ne peut pas être approximatif, l'accompagnement nécessite des compétences techniques, des connaissances, de l'expertise. Et ceci, parce que celui qui accompagne va aider l'autre, l'association, à trouver son propre chemin, à trouver sa propre route. Mais il va aussi l'assurer, comme dans une course en montagne : et si l'on n'est pas soi-même un peu expert dans la marche, il est évident qu'on met l'autre en péril. Il y a donc nécessité que l'ensemble de nos équipes acquière un haut niveau de technicité dans la connaissance et dans les techniques de l'accompagnement. La journée d'aujourd'hui, avec l'atelier spécifique des accompagnateurs y contribuera assurément. Mais à côté de cette nécessité technique, de cette exigence technique, il faut également réfléchir au positionnement de la Maison des associations en tant que structure intermédiaire, et à sa responsabilité à ce titre-là. Notre positionnement est intermédiaire, qu'on le veuille ou non : « Qu'on le veuille ou non » en pensant aux Maisons municipales qui parfois ont du mal à repérer en quoi elles sont intermédiaires quand elles sont par trop rattachées au pouvoir politique. Mais il n'empêche que les Maisons, quel que soit leur statut sont bien reconnues ou repérées par les associations comme ce lieu intermédiaire qui leur permet de prendre de la hauteur, du recul, et d'avoir une interface avec les autres associations d'une part et avec les collectivités territoriales d'autre part. Un rôle donc intermédiaire, qu'il est également possible de nommer : rôle d'interface, de médiation, de conseil. Et de ce fait, la responsabilité n'est plus seulement technique, elle est aussi morale. Nous avons une exigence forte pour que nos structures, nos Maisons, soient irréprochables dans la manière dont elles sont menées, dont elles sont gouvernées, dont elles mènent leur projet, pour être par leurs pratiques mêmes, par leur exemplarité même, une occasion d'accompagnement. Il faut qu'en regardant le fonctionnement démocratique de la Maison, en regardant son ouverture, les associations puissent repérer un chemin pour



*Luc de Backer, président
du RNMA*

elles-mêmes. Et bien sûr cela nous renvoie au rôle des dirigeants des Maisons. Je voudrais insister sur le rôle particulier du Conseil d'administration. Nous avons bien sûr en tête, le rôle irremplaçable des salariés et des techniciens, celui des Conseils d'administration est d'être la garantie que la Maison des associations est bien un lieu de citoyenneté et de démocratie ; car il n'y a pas d'accompagnement associatif qui ne soit pas positionné dans cette exigence de citoyenneté et de démocratie. Mes propos s'adressent également aux élus municipaux. Je crois que l'existence sur un territoire d'une Maison des associations apporte une exigence considérable aux élus municipaux. C'est un exercice qui d'ailleurs révèle leur degré de maturité politique, un exercice difficile que de reconnaître cette structure, même si elle est municipale, ayant une capacité d'être dans la distance pour pouvoir accompagner. Les élus municipaux ont à réfléchir à la manière dont ils considèrent la Maison des associations comme lieu intermédiaire, faute de quoi, s'ils instrumentalisent la Maison des associations, ils instrumentalisent aussi la vie associative et alors qu'en est-il de la citoyenneté et de la démocratie ?

Je suis ravi que le Réseau réussisse à rassembler non seulement des techniciens, nombreux dans la salle, mais aussi des élus de Conseils d'administration, des élus de Conseils municipaux qui sont en charge du suivi de ces Maisons. Parce que nous avons cause commune, chemin commun à faire dans ce travail d'accompagnement, à un moment où la vie sera très difficile pour les associations (on le dit depuis quelques années hélas, mais cette année nous sommes dans une actualité brûlante). 2013 risque d'être redoutable, les budgets sont en baisse de 20 % : comment la vie associative va-t-elle pouvoir garder son énergie, son enthousiasme, avec des coups aussi rudes qui lui sont portés.

Hier, il a été question de « SAMU associatif », de « soins palliatifs », de « pompes funèbres » ; sans aller jusque-là, nous aurons un rôle considérable dans cette période difficile, troublée pour les associations qui auront besoin plus que jamais d'avoir à la fois des techniciens et des élus pour ne pas désespérer. Ce sera un peu l'objet de cette journée, pour que chacun dans son rôle particulier, de techniciens et de garants des Maisons des associations, puisse se positionner dans cette démarche d'accompagnement qui, je le répète, sera plus que jamais indispensable.

Je nous souhaite donc une journée fructueuse en partage d'expériences, en partage d'outils et surtout en perspectives d'avenir.

Merci et bon courage.

Luc de Backer
Président du RNMA

Introduction

Emmanuel Genier (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Nous avons prévu d'aborder des points très concrets relevant du métier d'accompagnateur, l'atelier directeurs/élus réfléchissant à des aspects plus politiques ou relevant d'enjeux.

Notre journée se déroulera ainsi :

- I. Marie Rouxel présentera concrètement ce que fait un accompagnateur ;
- II. la seconde partie de la matinée sera un échange d'expériences ;
- III. l'objectif de l'après-midi sera de produire l'ébauche d'un référentiel d'activités, de métier. En sous-groupes, nous aborderons chaque grande mission d'accompagnateur (objectifs, missions, etc.), et souhaitons aboutir à un document provisoire qui sera la trace écrite de nos réflexions ;
- IV. pour terminer, nous mettrons en commun nos travaux et ceux des directeurs/élus.

Tour de table de présentation

Françoise Bouat (SEVE, Saint-Egrève)

- Maison des associations de Saint-Egrève qui aura 2 ans d'existence en janvier 2013 ;
- à 40 % sur ce projet (formations, développement de la ville de 16 000 habitants qui compte une centaine d'associations) ;
- nouvelle sur ce nouveau poste – par ailleurs bénévole.

Pascal Borie (Ville de Saint-Quentin-en-Yvelines)

- Service Vie associative de la Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (7 communes et 1 400 associations) ;
- chargé de l'animation du service,
- depuis 2 ans ½.

Valérie Griffon (Ville de Chalon-sur-Saône)

- Maison des associations de Chalon-sur-Saône ;
- accueil des usagers, secrétariat (comptes rendus, affiches, etc.) ;
- travaillant auparavant dans le privé, puis embauchée par la mairie en juillet 2009.

Alexandra Tarel (UASEL, Saint-Etienne)

- Union des associations de Saint-Étienne et de la Loire (UASEL) ;
- chargée de développement – intervention sur le département ;
- en poste depuis 5 ans, 10 ans d'expérience antérieure dans une collectivité.

Maëlle Maisin (Réseau SAVARA, Rhône-Alpes)

- chargée de mission du réseau des Structures d'appui à la vie associative en Rhône-Alpes (coordination SAVARA), des structures du RNMA faisant partie de SAVARA ;
- pas accompagnatrice, mais le réseau travaille sur cette problématique.

Romuald Boaretto (S3A, Hérouville-Saint-Clair)

- association S3A pour la Maison des associations d'Hérouville-Saint-Clair ;
- accompagnateur de la Vie associative sur l'élaboration de la paye (technicien) ;

- 15 ans d'ancienneté.

Benjamin Guillaume (S3A, Hérouville-Saint-Clair)

- association S3A pour la Maison des associations d'Hérouville-Saint-Clair ;
- accompagnateur de la Vie associative sur le projet associatif et les démarches Point d'appui ;
- en transition professionnelle.

Nicolas Boisselier (Ville de Saintes)

- Ville de Saintes ;
- responsable du Service Vie associative,
- depuis le 1^{er} mars 2012.

Amadou Ka (Ville de Creil)

- Maison des associations de Creil ;
- animateur de la Vie associative,
- depuis février 2010.

Marie-Pierre Le Pogam (Ville de Saint-Herblain)

- Ville de Saint-Herblain ;
- Service Vie associative, directrice de centre socio culturel, poste associatif jusqu'au 31 décembre 2011, municipal depuis le 1^{er} janvier 2012 ;
- 10 ans d'expérience à ce poste dont l'une des missions est l'accompagnement des associations.

Corinne Romeu (CABV, Vénissieux)

- Centre associatif Boris Vian (CABV) à Vénissieux ;
- directrice du CABV et accompagnatrice au sein d'une équipe de 7 personnes ; quartier important en Politique de la Ville avec accompagnement d'associations et d'habitants pour des projets collectifs, donc certains projets ne concernent pas des associations déclarées.

Isabelle Monnery (CABV, Vénissieux)

- Centre associatif Boris Vian à Vénissieux ;
- accompagnement surtout à la création d'associations ;
- salariée.

Magali Robert (Maison des associations et du Combattant 19^e arrondissement, Paris)

- Maison des associations du 19^e arrondissement à Paris ;
- directrice, la structure étant petite fait beaucoup d'accompagnement ;
- directrice depuis 6 ans, après avoir travaillé pendant 3 ans dans un Point d'appui en tant que chargée d'accompagnement.

Joëlle Maury (Ville de Paris)

- Maison des associations des 13^e et 20^e arrondissements à Paris ;
- directrice, l'équipe étant petite fait du conseil, de l'accompagnement, des ateliers de pratiques sur les créations ; 13^e = équipe de 4 personnes pour 180 000 habitants et 600 associations inscrites et utilisatrices ; 20^e = équipe de 4 personnes pour 450 à 500 associations ; 300 m² pour chaque Maison

Jean-Dominique Giacometti (Pays d'Aix associations, Aix-en-Provence)

- Maison de la Vie associative de la Communauté de communes du Pays d'Aix ;
- directeur ;

- pas spécialiste de l'accompagnement, venu recueillir des données concrètes.

Carole Orchamp (RNMA)

- RNMA ;
- déléguée générale ;
- accompagnement des Maisons des associations existantes mais aussi des structures en émergence ; directrice pendant 7 ans de la Maison des associations de Lorient avec accompagnement particulièrement sur les fonds européens, l'accès à l'emploi et la formation.

Delphine Bernard (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

- AGLCA de Bourg-en-Bresse ;
- chargée du Dispositif local d'accompagnement (DLA) auprès d'associations employeurs ou qui veulent le devenir ; précédemment participation au Point d'appui.

Éléonore Laroyenne (Maison des associations de Tourcoing)

- Maison des associations de Tourcoing ;
- chargée de mission, animation d'un réseau d'acteurs, d'habitants et d'associations sur la lutte contre la discrimination ;
- essentiellement sur l'accompagnement de projets, depuis 5 ans,
- depuis 3 ans, travaille également dans le cadre d'un projet européen sur les mêmes thématiques ;
- depuis le départ de Jean-Philippe Vanzeveren, co-animatrice du réseau des Pôles ressources de la Région Nord – Pas-de-Calais.

Laetitia Moyne-Bressand (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

- AGLCA de Bourg-en-Bresse ;
- chargée du Point d'appui à la Vie associative,
- depuis un peu plus de 1 an.

Nadia Chahbani (Ville de Montreuil)

- Maison des associations de Montreuil ;
- développeur de la Vie associative ; auparavant la Maison gérait essentiellement des salles (70 pour 1 400 associations répertoriées dans le fichier) d'où la volonté de créer un Pôle ressources avec 2 postes à temps plein (1 recrutement en juin 2012, l'autre en août 2012) pour accompagnement, appui, formations ;
- en poste depuis 4 mois, auparavant responsable d'un service municipal « Jeunesse ».

Guy Guyomarc'h (Espace associatif 29, Quimper)

- Espace associatif de Quimper ;
- coordinateur du Centre de ressources (5 salariés) : conseil, formation, DLA et accompagnement employeur avec les services de paye.

Jessica Dervyn (CRAB, Boulogne-sur-Mer)

- Maison des associations de Boulogne-sur-Mer ;
- coordinatrice pour le Centre de ressources de l'association boulonnaise (4 ans d'existence) et 2 autres dispositifs sur accompagnement, formation, débats avec les associations ; centrée sur la méthodologie de projets ;
- en poste depuis 4 ans.

Claude Rogeaux (MIAM, Faux-la-Montagne)

- Maison associative de Millevaches ;

- bénévole, après 20 ans de direction de Maison d'associations ; accompagnement de projets associatifs.

Delphine Morvan (Vélizy associations)

- Vélizy-Associations ;
- directrice à la suite de Claude Rogeaux ; accompagnement ;
- en poste depuis juin 2012 et auparavant 10 ans d'accompagnement à la Vie associative dans le réseau Profession sports.

Anne-Cécile Tatard (Cabane à projets, Créon)

- La Cabane à Projets à Créon, association avec agrément de Centre social ;
- coordinatrice et responsable du Pôle ressources Vie associative, seule salariée.

Lydia Meignen (Saint-Nazaire associations)

- Saint-Nazaire associations qui a fêté ses 40 ans en septembre 2012, 450 associations adhérentes ;
- responsable comptable et administrative, particulièrement de l'accompagnement juridique et social.

Geneviève Hameon (Ville de Saint-Herblain)

- Ville de Saint-Herblain, Service Vie associative.
- responsable du pôle structure des associations ;
- à venir : mise en place de formations gratuites pour les bénévoles, instruction des subventions (service qui a été rattaché au service Vie associative pour l'ensemble des associations de la commune, environ 500 sur les 1 000 présentes sur le territoire) ;
- en poste depuis 2 mois ; expérience de 18 ans comme salariée d'association et de bénévole en tant que présidente d'un Centre socioculturel.

Béatrice Puech (Ville de Martigues)

- Service Vie associative de Martigues ;
- responsable du service Vie associative et accompagnatrice.

Mathilde Guioc (RNMA)

- RNMA ;
- accompagnatrice de la Vie associative, technicienne comptabilité et prise de notes pour le réseau ;
- en poste depuis 3 ans.

Emmanuel Genier (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

- AGLCA de Bourg-en-Bresse ;
- animateur territorial et accompagnateur de temps à autre.

Intervention : La méthodologie d'accompagnement

Emmanuel Genier (AGLCA – Bourg-en-Bresse)

Marie Rouxel va présenter un spectre très large d'activités d'un animateur. Il ne faut pas penser que pour qu'un accompagnement soit correct, toutes ces activités doivent être réalisées. Le souhait est que chacun se retrouve au moins dans certaines des tâches citées. Volontairement, il n'y aura pas de discussion sur une définition de l'accompagnement, nous espérons que la présentation de Marie Rouxel permettra de susciter des débats.

Marie Rouxel (intervenante)

J'ai été directrice adjointe de la Maison qui vous accueille, l'AGLCA, pendant une vingtaine d'années. Avant cela, j'ai été formatrice, accompagnatrice de jeunes ayant ou n'ayant pas de projet à la Mission locale de Bourg-en-Bresse. À l'AGLCA j'étais principalement responsable du service Développement de la Vie associative, chargée de l'appui/conseil aux associations porteuses de projets (notamment artistiques et culturels), des projets de jeunes (dispositifs spécifiques comme les « Défis jeunes », appui pour les « Emplois-jeunes ») et au moment de la mise en place du DLA, je participais aux pré-diagnostics. Parallèlement, j'ai été membre du comité de rédaction de la revue « Association mode d'emploi » pendant assez longtemps, secrétaire générale du Réseau national des maisons des associations (RNMA) de sa création à 2011, engagée bénévole dans un certain nombre d'associations, notamment dans le secteur culturel (organisation de spectacles, radio, etc.).



Il y a un peu plus de 15 ans, avant la création du RNMA, il existait le Réseau information gestion (GIP) qui regroupait, qui labélisait des Points d'appui à la Vie associative en France. Il en reste quelques émanations comme le réseau des Structures d'appui à la Vie associative en Rhône-Alpes (SAVARA) en Rhône-Alpes ou le réseau des Structures de soutien aux associations de la Région Alsace (SARA). Dans ce cadre, et à cette époque, j'avais été sollicitée par Alain Détolle pour réfléchir et présenter une sorte de méthodologie d'accompagnement et de projets. J'étais très perplexe devant cette demande parce que j'avais l'impression de fonctionner totalement au jugé, de faire comme je le pouvais, et de fournir à chaque projet un accompagnement propre. Je me suis quand

même attelée à ce travail en repérant, en compilant dans ma pratique quotidienne un certain nombre d'étapes dans l'accompagnement de projets, et à chaque étape correspondait une fonction, un rôle de l'accompagnateur. J'avais construit un tableau intitulé : « Portrait d'un accompagnateur de projets » (document qui a bien circulé). Je l'ai repris lorsque le RNMA m'a demandé d'intervenir lors de ces Rencontres, mais en 15 ans les choses ont évolué, l'environnement également, la demande des associations aussi. Nous l'avons vu hier, le nombre d'acteurs de l'accompagnement s'est grandement développé sur notre territoire : il y a 15 ans, il n'y avait pas de DLA, il n'y avait pas de Boutiques de gestion, ou très peu et elles n'intervenaient pas sur des projets associatifs, il n'y avait pas le statut d'auto-entrepreneur, etc. Bien évidemment, la fonction d'accompagnateur a changé, heureusement.

J'ai compilé des informations, en ne connaissant pas votre niveau d'expérience, vous trouverez cela peut-être un peu simpliste. Je ne l'ai pas indiqué systématiquement sur les fiches, mais il s'agit toujours « d'aider à » et pas « de faire à la place » ; cela a été présenté lors des saynètes du Théâtre action, ma présentation fera écho à certaines des situations présentées dans ces saynètes. Emmanuel Genier l'a dit, mais je le répète, il ne s'agit pas de vous proposer une méthode type de l'accompagnement en vous disant voilà ce qu'il faut faire, ce qu'il ne faut pas faire, et si vous ne faites pas ce qu'il faut faire ce n'est pas bien. Selon vos postes, vous n'aurez pas à connaître tous ces points, il est possible de prendre un accompagnement à une étape donnée. Je suis bien consciente que nous ne sommes pas toujours en capacité de faire des accompagnements de longue durée, par exemple lorsqu'il n'y a que 2 personnes dans une structure. Donc ne vous inquiétez pas, personne ne vous en voudra si vous n'y arrivez pas.

1 – « Décrypter la demande »

L'accompagnement est d'abord une fonction d'oreilles (j'ouvre grand mes oreilles) et une fonction de décodeur (car il va s'agir de dépasser la demande initiale pour débusquer ce qui se joue derrière).

Voici quelques exemples de demandes initiales :

- « Comment avoir une subvention ? Donnez-moi votre catalogue. »
- « Cela ne va pas chez moi, j'ai besoin d'un accompagnement DLA, pouvez-vous me donner l'adresse ? »
- « Bonjour madame accompagnatrice, bonjour monsieur l'accompagnateur, pouvez-vous m'aider à rédiger des statuts de mon association ? »

- « Le conseil d'administration vient de démissionner, comment le dire à la préfecture ? »

Allons-nous répondre comme un guichet, avec une liste d'adresses, des modèles types, des démarches administratives étiquetées ? Ou allons-nous, ou pouvons-nous prendre le temps et creuser avec la personne, le projet, la situation, bref entamer un accompagnement plus qualitatif ?

Nous l'avons vu hier avec le jeu de rôle et l'intervention de Grégory Autier, à propos de l'aide à l'emploi : quelqu'un arrive au guichet en disant : « Quels sont les dispositifs ou les contrats qui permettent d'avoir des déductions sur les charges sociales ? » Allons-nous proposer un petit catalogue, où allons-nous prendre le temps, nous engager à creuser pour savoir ce qui se passe à ce moment-là dans l'association pour qu'elle en soit arrivée à vouloir embaucher, etc.

2 - « Le stylo à bille », aide à la reformulation, à la mise par écrit des objectifs

Il ne s'agit pas de « faire à la place », encore qu'il puisse arriver à certains moments qu'on soit obligé de tenir le stylo ; il s'agit de reformuler, de traduire en langage clair le projet, d'aider les responsables dans la rédaction de quelques lignes (passage à l'écrit abordé lors de la saynète sur le projet de festival), de répondre à des questions simples : Pourquoi ? À quoi ça sert ? Pour qui ? Comment ? Avec qui ? Ce sont les questions de base du démarrage d'un entretien.

J'ai appelé cela « le stylo à bille », car pour certains le passage à l'écrit peut être vécu comme insurmontable. Je me souviens d'une dame qui venait avec des idées très précises, dont le garçon souffrait d'une maladie orpheline, qui faisait des dossiers auprès de fondations, auprès du Conseil général pour aider à la recherche. Elle avait toutes les billes en main, mais au bout de quelques entretiens je me suis aperçue qu'elle ne savait pas écrire. Dans ce cas, j'ai tenu le stylo, mais en faisant avec tout son savoir-faire.

3 - « La fonction testeur », vérification des motivations personnelles, des talents, des compétences

Il est vrai qu'en fonction des projets, il peut être important de vérifier ce que le(s) porteur(s) de projets attend(ent) pour lui-eux-mêmes. Quelqu'un peut présenter un projet de création d'association pour permettre aux personnes âgées de sortir des maisons de retraite, car il aime les gens, etc. Oui, mais en creusant un peu, nous nous rendons compte que cette personne est demandeuse d'emploi et qu'elle espère créer son emploi à partir de ce projet. Il est donc utile d'aller vérifier les motivations personnelles du porteur de projet.

Par ailleurs, des projets nécessitent des connaissances pointues. J'intervenais beaucoup dans le domaine du spectacle vivant. Je me souviens d'un vieux monsieur qui s'était mis dans l'idée de faire du spectacle vivant, d'organiser, de faire de la production sans rien y connaître. Ce fut très compliqué, il nous a épuisés, il s'est épuisé et je crois même qu'à un moment il a épuisé ses économies, même les formations n'ont servi à rien. L'envergure de certains projets est souvent mal perçue en amont, et cela risque à terme d'épuiser les bonnes volontés. Sommes-nous capables d'aller vérifier les connaissances des porteurs de projets ? Si nous ne le sommes pas, il faudra peut-être renvoyer vers un bilan de compétences ou vers des structures à même de vérifier s'il y a besoin d'un accompagnement technique, de formations spécifiques.

4 - « La fonction SuperWaldeck », vérifier le caractère collectif du projet

Beaucoup de choses ont été mises en scène lors des saynètes du Théâtre forum. Il y avait en particulier une personne qui avait monté une association pour vendre ses peintures, en fait elle était seule et s'occupait de tout. Nous sommes dans un cadre associatif, donc nous allons vérifier que ce cadre est adéquat, et surtout pédagogiquement, nous allons dès le départ essayer d'associer les associés. Si nous n'avons qu'un interlocuteur, le projet associatif risque fort d'être bancal. Il est important d'associer par exemple des administrateurs, d'autres bénévoles, il ne faut pas rencontrer une seule personne. Si le projet est vraiment individuel, il faudra orienter son porteur vers une Boutique de gestion, vers un statut plus adapté comme celui d'auto-entrepreneur.

5 - « Fonction cuisinier », évaluation des moyens à mettre en œuvre, mettre une poignée de ceci et une pincée de cela afin que la sauce prenne

Étant accompagnateur, nous allons essayer d'aider le porteur de projet, les responsables associatifs à dresser le tableau le plus exhaustif possible des moyens nécessaires à la réalisation du projet. Il y a souvent sous-évaluation. Je me souviens d'une sous-évaluation, voire d'une absence d'évaluation du coût des transports dans un projet d'aide à domicile en milieu rural... Dans l'exemple d'hier, du festival : « Je vais avoir 20 moines tibétains et 4 yacks à héberger et à nourrir, est-ce que je l'ai bien évalué ? » Ou encore la sous-évaluation de la location d'un bâtiment ou de la mise aux normes d'un bâtiment pour l'aménagement d'un lieu culturel. Ce sont vraiment des projets sur lesquels nous avons eu à travailler. Il peut aussi y avoir oubli du coût des fluides, des impôts, etc., ou le projet d'une activité sur un territoire de plusieurs communes

ne prévoit qu'un salarié.

Le travail du cuisinier sera de dire, pour que la pâte soit bonne, pour que la sauce prenne, il va falloir un peu de ceci et de cela. Aider à évaluer.

6 - « La fonction miroir », enquête sur des projets similaires

Le porteur de projet, ou le responsable associatif a toujours l'impression qu'il innove. Mais comme nous rencontrons beaucoup d'associations, nous savons qu'il existe des projets similaires sur le territoire. Nous ne pouvons pas obliger les gens à faire avec, parce que souvent il y a une réaction de repli qui est de dire : « ils vont me prendre mon projet », « ils sont nuls », etc. Il faut au moins évoquer la réalité de ce qui existe sur le territoire. Si quelqu'un arrive avec l'idée de créer un lieu de diffusion culturelle sur une petite commune alors qu'il y en a déjà 3, est-ce que la mairie suivra ? En quoi ce nouveau projet se démarquera des précédents ? S'il n'y a pas de projets concurrents, il faut essayer de mettre en synergie.

7 - « Le chasseur de têtes », repérage des personnes ressources, constitution d'un réseau de compétences

Il s'agit de trouver des experts sur le territoire, et sur une petite commune il est assez facile de repérer les compétences et de se constituer un *Who's who* ?, un « Qui fait quoi ? » pour les porteurs de projets, avec des experts susceptibles d'intervenir dans différents domaines d'activités. Il n'est pas possible d'avoir toutes les ressources en interne, il faudra constituer très rapidement un réseau, en étant vigilants de ne pas mettre les porteurs de projets en concurrence avec les experts. Nous avons eu le cas, en interne avec des projets dans le domaine de l'audiovisuel ; ceux qui ont visité l'AGLCA ont vu qu'il y avait un service audiovisuel : comment faire ?

8 - « Gardien du temple, cerbère », la formation sur les cadres légaux et réglementaires

Nul n'étant censé ignorer la loi, c'est une des fonctions qui se sont le plus développées puisque les règlements de toutes sortes fleurissent dans tous les domaines. Mes amis québécois disent : « pourquoi faire simple quand on peut faire français ». Il y a des règlements anecdotiques, même si nous sommes censés les connaître, et parfois quand nous appelons l'administration chargée de les faire appliquer, nous nous rendons compte qu'elle-même ne les connaît pas. Quand il faut aborder le droit du travail ou les questions de sécurité, il faut être sérieux. Soit nous avons les connaissances nécessaires, nous rappelons le cadre, tout en faisant attention à ne pas tout geler avec un côté « jugulaire, jugulaire » excessif. Si nous ne savons pas, il faut renvoyer vers quelqu'un ayant les connaissances nécessaires, dans ou à l'extérieur de notre structure. Ceci n'est pas sans poser de questions existentielles auxquelles je n'ai d'ailleurs pas de réponses, par exemple : devons-nous avancer avec quelqu'un qui veut créer une structure de transport en milieu rural, quand nous savons que cela nécessite un agrément qui n'est quasiment jamais obtenu à cause du lobbying des chauffeurs de taxi ? Que faire lorsque l'on vous confie violer délibérément la loi ? Que faire lorsque l'on vous demande de contourner la loi ?



9 - « La fonction calculatrice », élaboration des budgets prévisionnels

J'avais l'habitude de travailler avec les porteurs de projets sur des budgets prévisionnels évolutifs, en partant d'un budget « conte (ou compte) de fée » : du budget idéal, si tout se réalise, jusqu'à un budget plus que réaliste, qui risque malheureusement d'être réel. Cela permet, en fonction de l'avancée du projet, de se référer à l'un ou l'autre de ces budgets. Il ne faut pas oublier de travailler avec les porteurs de projets sur des outils de suivi de trésorerie. Quand on connaît les délais de versement de subventions, c'est très utile.

10 - « La fonction GPS », « La fonction chercheur d'or » ou « La fonction chausse-pied », repérage des partenaires institutionnels, aide à la recherche des ressources

Il faut se retrouver dans l'ensemble des dispositifs pour être à même d'aider les porteurs de projets à

répondre à des appels à projets. Il faut aider le responsable associatif à se repérer dans son environnement institutionnel, connaître les compétences les uns et des autres. Il est inutile d'envoyer un dossier à la DRAC pour financer la maquette d'un groupe de punk rock. Il peut être difficile de monter un dossier au Conseil général avec un projet international, car cela ne rentre pas dans ses compétences mêmes si vous développez des projets sur le territoire (ou il faudra vraiment trouver une entrée locale). Il faut donc savoir comment se retrouver dans toutes les ressources locales, ou savoir comment s'en passer.

11 - « La fonction sablier », le travail dans le temps, l'élaboration d'un calendrier

La première précaution d'un accompagnateur est de ne pas céder à l'urgence. Cela reprend l'exemple d'une saynète, avec une personne qui arrivait pour déposer un dossier à la Région... le lendemain. Il faut expliquer que cela ne sera pas possible, et qu'il faudra travailler pour la prochaine échéance, la prochaine session, le budget supplémentaire. Dans tous les cas, même s'il n'y a pas urgence, il faut travailler dans le temps avec les porteurs de projets. Il ne faut pas céder à l'urgence, mais il faut aussi faire attention à ne pas mettre les porteurs de projets en difficulté si, en tant qu'accompagnateurs, nous sommes indisponibles : il faut savoir à qui passer le relais ou proposer des outils de suivi cohérents.

12 - « La fonction garde-fou », la période-test ou l'action-test

Une saynète l'a évoqué, avec un jeune qui vient pour monter un festival : pour éviter les gamelles trop importantes, plus le projet est conséquent, plus il faudra envisager une période-test ou une action-test, au cours de laquelle il sera possible de revoir le projet, peut-être à la baisse. Par exemple, pour une activité socioculturelle, il sera bon d'envisager un stage d'une semaine pour en vérifier l'intérêt, de suggérer une activité de bénévolat avant de passer au salariat, de proposer d'organiser une soirée au lieu d'un festival, etc.

13 - « La fonction porte-voix », l'aide à la communication

L'une des difficultés des associations est de trouver des relais pour se faire connaître par des relais locaux, par les médias (transmettre le nom d'un journaliste sensible à telle ou telle activité, à telle ou telle problématique). Comment conseiller sur le format à donner à la communication, toujours sans faire « à la place », mais en renvoyant vers un stage que vous allez mettre en œuvre, ou l'atelier d'infographie d'une MJC, etc. Il ne faut pas oublier d'utiliser les outils de communication interne à une Maison, comme un fichier, une revue, un site Internet.

14 - « La fonction parrain ou marraine », la réalisation

S'il est bon d'être discret au moment de la réalisation du projet et ne pas être tenté de récupérer le bébé, les porteurs de projets sont aussi sensibles à la présence attentive de l'accompagnateur. Cela peut les rassurer, et surtout cela montre que le projet est important. Il est possible d'assister à une inauguration, à une conférence de presse, etc.

À l'inverse, il faut qu'à un moment le parrain ou la marraine (c'est un qualificatif qui m'a souvent été donné lors de la réalisation de projets culturels à Bourg-en-Bresse) lâche la bride au porteur de projets, qu'il ne s'incrute pas. Parfois nous accompagnons un projet qui nous tient à cœur, il faut savoir s'éclipser lorsque le porteur de projet est devenu autonome.

15 - « La fonction gnagnagna », l'évaluation

Les accompagnateurs n'aiment généralement pas faire de bilans, ils estiment que c'est négligeable. Pourtant que cela soit interne ou pour rendre compte à ses partenaires, c'est une phase essentielle. L'accompagnateur doit aider le responsable associatif à évaluer les écarts entre le prévisionnel et le réalisé, et peut-être initier un suivi.

Ces 15 premières étapes sont liées à un accompagnement de projets, c'est-à-dire aider les porteurs de projets sous statut associatif à partir d'un point A pour atteindre un point B, pour aller de l'idée à la réalisation. Mais la vie ne s'arrête pas là, ceux qui sont en poste depuis un certain temps ont sans doute remarqué que lorsque les porteurs associatifs ont trouvé la porte, ils reviennent. Ils reviennent solliciter, sauf si vraiment vous n'avez pas été très bons, et encore ils ne trouvent pas tant de portes ouvertes que cela. La plupart du temps, quand ils reviennent, ce n'est pas pour dire que tout va bien, hélas ! Or cela devrait aller bien, puisque vous avez laissé votre porteur de projets vivre sa vie, en suivant de loin en loin ses avancées par la presse locale, ou vous avez pris des nouvelles lorsqu'il venait chercher son courrier à la Maison des associations. Et puis, un jour, il vous appelle en urgence par ce qu'au choix : il est en cessation de paiement, le copain qu'il avait embauché comme salarié l'assigne aux prud'hommes, il a un contrôle URSSAF ou un

contrôle fiscal le lendemain, tout le conseil d'administration a démissionné. Autant de cas que vous avez dû connaître.

Que faire dans ces cas-là ? Normalement cela ne devrait pas arriver, puisque vous avez assuré un suivi de l'association, vous avez instauré une relation de confiance dans le respect de l'autonomie, le responsable associatif a participé à toutes les formations organisées au cours de l'année. Si la prévention n'a pas suffi, il va falloir passer aux soins intensifs : soit on a une équipe médicale d'urgence en interne, soit on va déléguer à l'équipe médicale d'urgence de type DLA, voire un avocat (ce qui arrive de plus en plus souvent). Et quand il est trop tard, il a été question hier de « soins palliatifs » ou « d'accompagnement de fin de vie », si nous en arrivons là il vaut mieux aider à débrancher, de la façon la moins douloureuse, de telle sorte qu'il y ait le moins de dégâts possible.

16 – « La fonction punching-ball », la fonction de médiation

Comment faire quand une personne vient vous voir à propos d'une résolution de conflits internes ? C'est une situation toujours extrêmement délicate pour un accompagnateur. La principale difficulté sera dans le positionnement. Le premier qui appelle sera-t-il le premier servi ? Faut-il répondre aux autres ? Faut-il mettre tout le monde autour d'une table ? Faut-il résister à la pression du demandeur, qui bien sûr est persuadé être dans son droit alors qu'il n'y est pas ?

Il ne faut pas perdre de vue que nous ne sommes pas là pour juger ou choisir un camp, mais pour suggérer et recommander. Cela me paraît essentiel dans la posture à avoir.

Caisse à outils ou « Les 9 commandements pour essayer de se simplifier la vie quand on est accompagnateur d'associations »

1 - Importance d'un interlocuteur référent, selon la taille de la structure

Avoir une personne capable de suivre le projet dans la durée, d'avoir un regard global, d'être la mémoire du projet.

Si on ne peut pas le faire, il faudra mettre en place des outils de suivi performants, qui de toute façon sont aussi essentiels quand on est le seul accompagnateur, le seul et unique interlocuteur : fiche ou grille d'évaluation.

2 - Faire l'amer constat que nous ne sommes pas Dieu ou Zorro

Quelles que soient nos qualités, il faut être humble et se dire qu'on ne sait pas tout.

Que ce soit en interne qu'en externe, il faut solliciter les compétences disponibles.

Il faut savoir constater son impuissance.

3 - Se constituer un carnet d'adresses pour travailler en réseau

La Maison de la Vie associative du Pays d'Aix a même un réseau de structures d'appui capables d'intervenir à tout moment, c'est l'idéal. Sinon l'accompagnateur doit avoir repéré ses experts et les avoir identifiés dans son carnet d'adresses. Il faut prendre l'habitude de travailler en réseau, sans que cela devienne une usine à gaz. Le travail en réseau consiste à avoir un nom, numéro de téléphone, et d'être en mesure d'appeler soi-même pour passer le relais, ou pour faciliter la prise de rendez-vous.

4 - Réorienter vers l'accompagnateur « naturel »

Ce peut être une fédération. Dans le secteur des cantines scolaires, les fédérations laïques sont très compétentes. Dans le domaine du sport, les offices municipaux des sports, les fédérations sportives, les services municipaux des sports sont experts, par exemple sur la réglementation ; sans oublier les DLA et les administrations. Pour une association de quartier, l'accompagnateur « naturel » est souvent un Centre social. Nous pouvons aider à renouer des liens.

5 - Assurer une veille juridique et administrative

Il n'y a rien de pire que de donner des informations caduques. Mais c'est un travail important de se tenir à jour en ce qui concerne les évolutions réglementaires. Si en interne il n'y a pas de service documentation capable de faire ce travail, autant se fier à ceux dont c'est le métier, par le biais de lettres d'information, revues spécialisées (Association mode d'emploi et autres). Il faut demander à qui de droit, et non jouer à celui qui sait.

6 - Faire appel à un regard extérieur

Avoir un « parrain » ou une « marraine », voire organiser une « conférence ».

Lorsque nous nous sentons en difficulté, il est bon d'avoir l'avis d'une personne extérieure au projet, d'avoir une sorte de superviseur qui peut être un collègue ou un supérieur hiérarchique, ou plusieurs collègues. En étant dans le projet, il peut s'instaurer une relation amicale et l'objectivité est alors mise en défaut. En référer à un collègue ou à une équipe de collègues permet de faire le point et d'éviter des erreurs.

La « conférence » est l'intrusion d'une tierce personne dans le binôme accompagnateur/accompagné.

7 - Faire le test : « Que suis-je dans tout cela ? »

Il est utile de s'interroger sur son positionnement par rapport aux projets ou aux porteurs de projets. Mon expérience me permet de constater que nous ne sommes jamais neutres dans une relation, d'autant plus que nous sommes souvent dans une relation nouvelle. Selon que le projet corresponde à nos valeurs, ou non, qu'il corresponde à nos centres d'intérêt, ou non, selon que la personne à accompagner soit sympathique, ou non, et selon que l'on ait des soucis de travail ou de vie quotidienne, ou non (la qualité de l'accompagnement s'en ressentira). Ce n'est pas facile, mais il faut au moins de temps en temps s'interroger pour avoir conscience de ce qui se joue dans la relation avec la structure accompagnée.

8 - La pratique du contrat

Sans aller jusqu'à signer un accord (ce qui serait parfois utile), dans l'accompagnement nous sommes dans une relation souvent à 2, il faudra que les parties se mettent d'accord, que chacune fasse sa part de travail et s'engage.

Dans l'un des jeux de rôle, nous avons vu un accompagnateur disant : « eh bien moi je vais le faire » ; il ne faisait rien ; or il faut s'engager jusqu'au bout. Avec la structure accompagnée, il faut se mettre d'accord sur des objectifs, des moyens à mettre en œuvre, des démarches à accomplir ; mais à l'inverse, le porteur de projet doit repartir à la fin d'un entretien avec l'engagement de l'accompagnateur.

Dans un DLA, l'engagement va jusqu'à la signature d'un contrat, car un financement est en jeu. Mais quelle que soit la nature de l'accompagnement, le temps passé par l'accompagnateur est de l'argent.

Il faut savoir comment formaliser l'engagement, peut-être en l'écrivant ensemble.

9 - Chercher des issues de secours

Si nous nous rendons compte que le projet initial sera difficile à réaliser, il faut essayer de ne pas rester sur un échec, aboutir à un report du projet dans le temps, à la réalisation d'un projet moins ambitieux, trouver des solutions d'attente.

Je vous ai fait un ensemble de propositions, je n'ai pas l'ambition de dire qu'il s'agit d'une méthodologie pour accompagner des projets. C'est une compilation des différentes phases de l'accompagnement, de ce qui se joue. C'est aussi une façon de pointer dans ces étapes le moment où l'accompagnateur peut se trouver en difficulté, et surtout de lancer le débat.

Les pratiques de l'accompagnement

Emmanuel Genier (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Nous souhaitons que vous réagissiez à la présentation de Marie Rouxel, sachant que les thèmes cités ont été abordés à plusieurs reprises lors de l'après-midi du 5 décembre.

Amadou Ka (Ville de Creil)

Je n'étais pas du tout préparé à accompagner des associations, le fait d'être bénévole m'y a aidé. Je n'avais aucune formation, j'ai commencé un peu au *feeling*, cependant j'avais ces réflexes d'accompagner. Je me rends compte avec satisfaction que j'avais un talent inné pour ce métier ! J'étais dans la bonne voie, car je me préoccupais de mon positionnement par rapport à la personne reçue. Avant d'être accompagnateur, j'étais dans le monde de la culture et j'avais rencontré les personnes voulant organiser des concerts.



J'ai aussi ressenti que cela me tient à cœur ; j'essaie de mettre de la distance avec mes interlocuteurs, de dresser une barrière, sinon le demandeur risque rapidement de me considérer comme un dirigeant de son association, de penser que je vais l'aider à avoir toutes les subventions requises. Je mets le holà assez souvent, ainsi il m'est possible d'accompagner.

J'ai dirigé un porteur de projet sur des actions-tests qui lui ont permis, avant de faire de grands concerts, d'organiser des événements qui ont eu du succès. Il a été satisfait, il a progressé, il fera peut-être son grand concert dans 5 ans. Il a réussi à mobiliser des bénévoles qui ne l'aidaient pas à l'origine du projet. Cet exemple montre l'importance de l'accompagnement, l'importance d'avoir une structure de type Maison des associations sur un territoire.

Nicolas Boisselier (Ville de Saintes)

Nous devons suivre les règles de la communication, les règles du bon sens : l'empathie, la phase d'écoute, la reformulation et la réponse à apporter.

Notre défaut le plus fréquent est de vouloir aller trop vite, nous avons tendance à proposer une solution sans avoir entendu la moitié du problème soumis. Même si nous avons l'impression de perdre du temps lors de cette phase de l'accompagnement, cela nous fera gagner du temps par la suite. Il faut prendre le temps de parler, de re-calibrer, d'écouter, avant de proposer une solution technique. En allant trop vite, nous ne prenons pas en compte la partie cachée de l'iceberg.

Il a été question d'humilité, il est important de ne pas enfile immédiatement le costume du technicien qui propose LA SOLUTION. Il est préférable de se demander si nous avons bien compris le problème de notre interlocuteur, et de réfléchir pour nous assurer que la solution proposée est la bonne pour le projet soumis.

Emmanuel Genier (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Les termes qui viennent d'être employés sont ceux utilisés lors d'une formation du réseau SAVARA que j'ai suivi il y a quelques jours sur l'écoute active. Amadou Ka explique que ce sont ses expériences qui l'ont formé à ce métier, Nicolas Boisselier semble avoir un fond théorique : pensez-vous avoir besoin d'apports théoriques ? Un cadre ou une méthode vous sont-ils proposés par votre structure ? Apprenez-vous sur le tas 90 % de votre métier ? Utilisez-vous vos expériences antérieures ?

Tout cela pose la question des outils et peut-être des formations.

Nicolas Boisselier (Ville de Saintes)

J'ai acquis l'écoute, et la phase de tissage de liens avec le porteur de projet au cours de mes expériences précédentes, car j'ai travaillé dans une société d'assistance où l'on gérait l'urgence. Nous devons réellement prendre du temps pour bien identifier le problème et trouver les moyens adaptés pour le résoudre. J'ai ainsi acquis une méthodologie qui, lorsque j'aborde un nouveau projet, me permet de l'appréhender avec

pragmatisme et empathie.

Amadou Ka (Ville de Creil)

Je n'avais pas d'expérience antérieure, je l'acquiers en travaillant. Au départ j'ai manqué d'outils, je m'en suis créé, mais je ne les réutilise pas.

Claude Rogeaux (MIAM, Faux-la-Montagne)

J'ai appris sur le tas, comme beaucoup. En faisant de l'accompagnement, nous nous rendons compte de l'importance pour celui qui accompagne de la connaissance de son environnement, de son territoire. Quelqu'un qui aurait toutes les techniques de l'accompagnement peut se tromper complètement s'il ne connaît pas l'environnement d'un projet. On peut être très bon pour expliquer comment faire un concert, mais si de très nombreuses structures font déjà de l'événementiel, le projet risquera de ne pas aboutir. Il ne s'agit pas là d'une connaissance technique, la connaissance du territoire se vit au quotidien.

Guillaume Hardy (Espace associatif 29, Quimper)

Les outils sont extrêmement nombreux, il suffit de regarder le nombre de formations, de maîtrise, de DUT, de DESS, de Masters, toute la littérature et la documentation disponible dans un Centre de ressources. L'important est de trouver les outils avec lesquels être à l'aise, avoir son rythme, travailler dans le cadre qui nous correspond.

Je suis d'accord avec ce qu'a exposé Marie Rouxel, mais un point ne correspond pas à ma conception de l'accompagnement : c'est l'aspect binôme accompagnateurs/accompagné. Ce binôme me semble décalé. Lorsque j'accompagne un porteur de projet et qu'il change de sujet, je le fais rencontrer un autre accompagnateur. Une des premières choses que je dis, c'est de se tisser un réseau d'accompagnateurs. Pour un même projet, ou lors des diverses phases de réalisation, il peut y avoir 4 ou 5 interlocuteurs, chacun amenant une partie des réponses. Les champs que nous abordons sont tellement vastes, que nous n'avons pas toutes les réponses et nous n'avons pas le temps de nous consacrer à tous les domaines. Pour moi, il n'y a donc pas binôme, je souhaite que les accompagnateurs soient nombreux.

Marie Rouxel (intervenante)

Comment est fait le lien entre les différents accompagnateurs ?

Guillaume Hardy (Espace associatif 29, Quimper)

Nous avons la chance d'avoir un réseau « Mission d'accueil, d'information et d'appui aux associations » (MAIA) et nous l'utilisons. Nous accompagnons des structures plus que des personnes ; si lors du premier rendez-vous je n'ai qu'un interlocuteur, je demande à rencontrer le bureau.

Marie Rouxel (intervenante)

J'ai parlé de binôme, pour mettre en évidence la nécessité d'avoir l'intervention d'un tiers, justement. C'est beaucoup plus sain. Malheureusement, il y a des structures tellement petites, qu'il n'y a parfois vraiment qu'un seul interlocuteur. Il y a aussi des structures dans lesquelles le repérage des autres acteurs de l'accompagnement n'a pas été fait. Il ne faut pas oublier qu'il est également important de savoir avec qui il est difficile de travailler, ce qui arrive aussi.

Je connais un peu le fonctionnement de l'Espace associatif de Quimper, j'ai cité la Maison des associations du Pays d'Aix, dans les 2 cas il existe un réseau constitué d'accompagnateurs, il suffit d'avoir un outil de liaison.

Jean-Dominique Giacometti (Pays d'Aix associations)

Le côté binôme est un peu artificiel. En particulier dans la description qui est faite, par exemple hier lors des saynètes : l'association était à peu près inconnue, et venait pour débiter un projet. Il est devenu assez rare qu'on se trouve dans cette situation dans une Maison de la Vie associative ayant un certain nombre d'années d'existence. Nous connaissons les personnes du territoire, et beaucoup d'associations qui viennent à plusieurs reprises et pour différents projets. Nous avons une épaisseur historique d'accompagnement qui fait que, par exemple si un salarié avait, dans telle association, un problème à tel moment, nous connaîtrions l'association d'une manière suffisamment profonde pour interpréter une question qui serait plutôt technique à ce moment-là.

Nous faisons le lien entre les différents accompagnateurs, car effectivement nous avons plusieurs types d'accompagnements. Mon très estimé collègue Henri Bouyol peut le confirmer, nous avons dans les

Bouches-du-Rhône un assez petit groupe d'associations capables de produire de l'accompagnement. Nous les connaissons toutes, et nous faisons travailler toutes les Maisons des associations, comme celle de Martigues qui est représentée ici. Les associations se croisent et se recroisent lors des « Journées Info-conseils », et dans les divers moments d'accompagnements proposés par les Maisons des associations. En général nous déjeunons ensemble, tout ceci rend les discussions presque constantes entre nos accompagnateurs.

D'une manière un peu plus formelle, la Région PACA propose un système assez intéressant. Le modèle d'accompagnement un peu classique des années 2005 était le DLA : l'association arrivait avec son problème, le DLA avait des financements et mandatait un spécialiste qui faisait des prescriptions et c'était terminé. Aujourd'hui, nous savons que ce type de réponse est un peu difficile et la Région a mis en place...

Marie Rouxel (intervenante)

... Cette présentation est un peu schématique...

Jean-Dominique Giacometti (Pays d'Aix associations)

... mais vous connaissez mon côté caricatural dont je ne me prive jamais. Donc, aujourd'hui, la Région PACA a mis en place le Dispositif régional d'accompagnement (DRA) qui rassemble des associations qui ont des capacités en accompagnement, sans pour autant que ce soit le cœur de métier de toutes. Elles peuvent accompagner une association nouvelle de façon diachronique, de la création à des phases très élaborées et sur des thèmes différents. Ce DRA a une sorte d'existence officielle, par la Région qui en finance les réunions.

Marie Rouxel (intervenante)

Ce sont des experts.

Anne-Cécile Tatard (La cabane à projets, Créon)

Vos propos me rassurent, car je ne fais pas ce métier depuis longtemps. Je me positionne plutôt comme référent de la Maison de la vie associative, accompagnatrice généraliste sur une méthodologie globale de projets. Je pensais avoir tort d'envoyer certains porteurs de projets vers d'autres personnes, d'autres structures (de Bordeaux par exemple), lorsque je n'avais pas de réponses aux questions posées. Personne n'a fait de reproches, mais j'ai l'impression que les demandeurs viennent à « La cabane à projets » chercher une réponse immédiate ; cependant, je suis toujours été très claire et j'indique que je ne connais pas la réponse espérée. Après avoir entendu la présentation de Marie Rouxel, je pense que nous sommes tous des accompagnateurs généralistes d'une méthodologie globale.

Par ailleurs, je pense que la relation en binôme existe vraiment, car les demandeurs viennent pour rencontrer une personne-ressource sur leur territoire. Je travaille dans une Communauté de 14 communes en milieu rural, où nous sommes la seule structure d'accompagnement. Lorsque je revois des porteurs de projets à qui j'ai conseillé de consulter une autre structure, j'apprends en même temps qu'eux en leur demandant les réponses qu'ils ont obtenues et que je n'avais pas pu leur donner. Si des questions analogues me sont ensuite posées, je peux répondre correctement ou orienter vers la structure qui pourra les renseigner. Je craignais de ne pas rentrer dans le cadre « accompagnateur de Maison des associations ».

Marie Rouxel (intervenante)

Il n'y a pas de cadre, pas de cadre type, obligatoire, avec un label ou un diplôme... ou pas encore.

Benjamin Guillaume (S3A, Hérouville-Saint-Clair)

Je souhaite revenir sur la notion de neutralité : ne pas être juge et partie dans le projet, marcher vraiment à côté et pas avec. Je trouve cela très difficile lorsque l'on commence en tant qu'accompagnateur (je fais ce métier depuis 2 ans). J'ai tendance à pousser les porteurs de projets, mais chacun avance à son rythme et il faut prendre le bon pas, ne pas aller trop vite ou trop loin. Pour moi cette notion est très importante.

Emmanuel Genier (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Quelqu'un veut-il réagir sur l'autonomie qu'il faut laisser aux porteurs de projets ?

Cela me fait penser à certaines saynètes : soit nous allons au même rythme que les porteurs de projets afin de ne pas interférer ou d'interférer le moins possible, soit nous nous permettons d'accélérer un peu ou de

proposer une modification du projet. Que faire ? Cela conduit vers un débat sur « formation ou conseil ». Certains accompagnateurs disent être là pour informer et très peu pour conseiller, alors que d'autres conseilleront beaucoup plus facilement, dans la mesure où ils estiment qu'il leur faut donner un avis que les porteurs de projets prendront ou non en compte. Quoi qu'il en soit, dès que nous donnons un conseil, nous nous immisçons dans le projet.

Guillaume Hardy (Espace associatif 29, Quimper)

Je pense qu'il y a un continuum entre information, conseil et accompagnement. Il est difficile de les mettre dans des cases, et de savoir quand nous faisons quoi. Marie Rouxel a abordé le décryptage, beaucoup de choses se jouent et sont très importantes dans cette phase. C'est à partir de là que nous apprenons à partir de quoi nous allons travailler.

En ce qui concerne le rythme, je ne donne jamais de calendrier. Parfois il n'y a qu'un rendez-vous car les demandeurs comprennent immédiatement, qu'ils n'ont pas les deux pieds dans le même sabot : nous les revoyons en un an après sur un projet totalement différent, ou nous lisons dans la presse que le projet initial a abouti. D'autres demandeurs viennent chaque semaine, c'est alors vraiment de l'accompagnement. Lorsque nous n'avons qu'un contact, s'agit-il d'accompagnement ? Certaines personnes viennent nous rencontrer uniquement pour parler : nous écoutons, nous reformulons, nous essayons de creuser...

Il n'y a pas vraiment de frontières entre informer, conseiller et accompagner. Je ne sais pas toujours à quelle étape je me situe, et le discours porté n'est pas toujours le même. Quand nous conseillons, nous mettons déjà un pied dans le projet, ce que nous faisons très peu en informant.

Delphine Morvan (Vélizy associations)

Cela dépend aussi du domaine. Si la demande concerne la création d'un premier emploi ou à la gestion d'emplois, nous nous immisçons davantage dans le projet, nous conseillons. Nous serons peut-être obligés de pousser l'association à engager des démarches. Information, conseil, accompagnement dépendent de la thématique et de l'avancée de l'association dans son projet. Dans certains domaines, il faut vraiment conseiller, par exemple pour des questions d'ordre juridique.

Laetitia Moyne-Bressand (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Je suis accompagnatrice de projets ayant une formation juridique. Pour moi, lorsque nous faisons du juridique, nous ne conseillons pas, nous informons. Nous informons des règles, et des risques pris si elles ne sont pas respectées. En ce domaine, il n'y a pas d'implication personnelle, il y a au contraire une grande neutralité sous couvert de la règle de droit, situation parfois bien pratique. Cette règle nous permet une absence d'investissement personnel. Beaucoup d'accompagnateurs de l'AGLCA ayant eu des formations de juristes, je gère de nombreuses demandes d'ordre juridique, car le public sait qu'il est possible de s'adresser à nous pour obtenir des réponses à des questions de cette nature. Ce n'est pas tout à fait la même chose de savoir passer à une autre forme d'accompagnement : les demandeurs qui créent des emplois en CDD ou en CDI viennent nous demander à quelle convention collective adhérer. Lorsque je commence à creuser, à demander « pourquoi un emploi » et « comment », je sens que la relation avec mon interlocuteur se transforme et qu'elle est susceptible de devenir du conseil et plus de l'information à proprement parler. Là, la posture est légèrement différente et peut-être plus difficile car il n'y a plus d'objectivité, il y a du subjectif et sans doute plus d'implication dans le projet soumis.

Nadia Chahbani (Ville de Montreuil)

Je souhaite revenir sur cette notion de conseil. Lors d'accompagnements, j'avais fait le choix de ne pas donner mon avis. En général lorsque je reçois une association, elle a déjà la réponse à la question qu'elle me pose (hormis des questions très techniques, juridiques) mais elle ne le sait pas forcément. Je pose alors des questions qui vont lui faire prendre telle ou telle orientation. Le plus souvent, lorsqu'une association vient au sujet d'un contrat, les questions posées lui permettront de s'orienter vers un choix ; je garde ma neutralité car je l'ai amenée à se poser les bonnes questions, et qu'elle seule va choisir sa solution.

Je n'ai pas de problème avec le conseil, j'estime que nous sommes de bons médecins généralistes : nous avons des connaissances sur plusieurs domaines (DLA, financement, comptabilité des associations, cadre juridique). Pour poursuivre avec l'image du médecin, si une question très pointue nous est posée, nous orientons vers un spécialiste. Par exemple, en matière de DLA j'oriente vers la Fédération des œuvres laïques (FOL, Ligue de l'enseignement) qui en a la compétence sur notre territoire.

Emmanuel Genier (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Toujours à propos de la comparaison entre approche technique et accompagnement, j'aimerais que les personnes qui ont une compétence technique comme celle des payes, nous expliquent comment elles vivent le métier d'accompagnateur. En me référant à la Maison que je connais le mieux, l'AGLCA, je crois que beaucoup de personnes travaillant au service des payes sont considérées ou se considèrent comme techniciennes plus qu'accompagnatrices d'associations.

Claude Rogeaux (MIAM, Faux-la-Montagne)

Quand je suis arrivée à Vélizy, il y avait un service des payes et un service comptabilité. C'était à mon sens de la prestation de service : une fois les heures de travail et les factures transmises, le travail était effectué. Il y avait alors de très nombreux CDD d'éducateurs sportifs allant du 1^{er} septembre au 30 juin, et ces CDD étaient renouvelés l'année suivante. En premier lieu, tout en faisant en sorte que le service soit assuré, j'ai voulu responsabiliser les dirigeants, et les accompagner afin que les CDD soient transformés en CDI, qu'après explications ils se conforment à la loi.

En ce qui concerne la comptabilité, j'ai souhaité que les associations comprennent ce que sont un bilan, un compte de résultat et qu'elles utilisent les outils que nous leur fournissions pour faire avancer leurs projets, et qu'elles ne nous demandent pas seulement les documents dont elles avaient besoin, par exemple pour leurs dossiers de demandes de subventions. La démarche était de transformer une prestation de service en accompagnement de projet associatif.

Marie Rouxel (intervenante)

Mais comment changer le mode de relation ? C'est un peu ce que disait Laetitia Moyne-Bressand : les demandeurs viennent nous voir, car nous avons pour eux une casquette de donneur d'informations juridiques, comment changer l'image, la représentation ?

Claude Rogeaux (MIAM, Faux-la-Montagne)

Nous avons changé l'image en mettant en place des réunions d'information sur la comptabilité et sur la paye. Ces réunions étaient suivies d'un pot convivial au cours duquel les participants discutaient, commençaient à poser des questions. Ils nous ont reconnus comme interlocuteurs, et ils nous ont posé de nouvelles questions. Cela ne s'est pas fait tout seul, ni en un jour ; le démarrage a vraiment eu lieu le jour où nous avons invité les dirigeants d'associations à de réunions au cours desquelles ils ont pu à la fois s'informer, se rencontrer et rencontrer leurs interlocuteurs.

Comme je ne suis pas comptable et que je ne fais pas les fiches de paye, les salariés ont été informés de leur rôle : il leur a été demandé de rencontrer les demandeurs, de leur expliquer ce qu'ils faisaient, d'être réactifs si un dirigeant associatif leur annonçait brutalement que le temps de travail d'un de ses salariés passait de 25 heures à 20 heures. Ils ne devaient pas se contenter de recueillir l'information, ils devaient par exemple expliquer que ce n'était pas possible sans modification du contrat de travail. Il ne s'agissait pas d'ingérence, mais de prévention du risque. Pour qu'un dialogue s'instaure, il faut rencontrer le dirigeant, voir s'il y a des difficultés, si des solutions existent, etc. ; donc, créer un accompagnement de projets là où il n'y a pas de demande.

Laetitia Moyne-Bressand (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Ceci pose la question de légitimité de l'accompagnateur qui à mon sens provient de la volonté de l'association de se faire accompagner. Si l'association ne souhaite pas être accompagnée, à partir de quel moment pouvons-nous, car nous sommes responsables, refuser de réaliser une prestation de services ?

Dans des domaines plus généraux, si une association refuse d'être accompagnée une fois qu'elle a obtenu l'information désirée, comment faire ?

Une participante

Dans le domaine de la paye et de la comptabilité, il n'est pas possible d'être généraliste, nous sommes obligés de bousculer un peu les associations, par exemple pour qu'elles respectent les conventions collectives, et c'est là que nous nous impliquons. Je travaille en relation avec les comptables qui font les payes, et dès qu'un problème se pose, je contacte la structure, pour m'informer et pour essayer de la remettre dans les clous.

Claude Rogeaux (MIAM, Faux-la-Montagne)

Avec ce genre de prestation, nous sommes dans un tissu de grande proximité, nous connaissons tous les demandeurs, leur contexte, leur histoire.

Éléonore Laroyenne (Maison des associations de Tourcoing)

Nous avons changé de permanent en comptabilité et le nouveau salarié en charge la paye d'associations venait d'un cabinet d'expert-comptable. Nous étions alors vraiment dans de la prestation de services, et pas dans de l'accompagnement. Nous n'interrogeons pas le porteur de projet, nous n'étions pas à côté, nous faisons pour. Nous réalisons des prestations car des associations employeurs n'avaient pas en leur sein un salarié capable de faire la paye. Cette personne a mis en avant notre responsabilité, elle a refusé de faire la paye des associations qui étaient dans l'illégalité. Maintenant, nous proposons d'accompagner et c'est la responsable du service des payes qui en est le déclencheur. En tant que Maison des associations, nous avons la responsabilité de ce que nous émettons, c'est une responsabilité importante.

Claude Rogeaux (MIAM, Faux-la-Montagne)

Il est vrai que la menace suprême est de dire à une association qui ne veut pas entendre raison, que nous ne réaliserons plus la prestation.

Éléonore Laroyenne (Maison des associations de Tourcoing)

Effectivement, nous expliquons que nous ne travaillons que dans un cadre légal.

Marie-Pierre Le Pogam (Ville de Saint-Herblain)

L'idée de contrat se retrouve dans la notion d'accompagnateur/accompagné. Quel que soit le sujet abordé, la formation permanente d'un accompagné me semble indispensable à toute relation accompagnant/accompagné. C'est flagrant pour des sujets très pratiques et très juridiques. Nous ne pouvons pas laisser une association modifier un nombre d'heures de travail sans étudier avec elle le contrat de travail et les textes. Ceci est valable pour tous les niveaux d'accompagnement. Cette nécessité de formation de l'accompagné est indissociable de l'accompagnement, puisque le trésorier d'une association doit comprendre les documents qu'il signe. Cela fait partie du contrat déterminé au départ de tout accompagnement : oui, nous allons accompagner, mais jamais « faire pour ». Nous mettrons toujours l'accompagné au courant de ce que nous souhaiterions faire, le mieux étant de faire ensemble, que l'accompagné soit décisionnaire.

Jessica Dervyn (CRAB, Boulogne-sur-Mer)

À propos du binôme : nous avons mis en place un « carnet de santé » de l'association, ce qui illustre l'importance de l'accompagnement en comptabilité. Quand je reçois un représentant associatif après un collègue, je consulte ce « carnet » et je sais ce qui a été fait : c'est un binôme mais entre collègues. Je trouve qu'il est important de passer l'information, par exemple j'ai établi une fiche de paye, mais il y a peut-être un souci et je suggère à mon collègue d'étudier le problème. C'est un outil d'accompagnement.

Jean-Dominique Giacometti (Pays d'Aix associations)

Je suis intéressé par les questions de responsabilité, en quelque sorte morale, d'avertir une association, si les choses commencent à dérailler sérieusement pour une fiche de paye. L'exemple du retrait de la comptable est vraiment intéressant : comment ce genre de tâche se traduit-il dans vos fiches de postes ?



Nicolas Boisselier, responsable vie associative à la mairie de Saintes

Notre conseil d'administration a décidé de refaire toutes les fiches de postes, dont celle de notre comptable qui met en œuvre le tiers de confiance URSSAF quasiment depuis 10 ans, sachant que revient la même question chaque année : comment se fait-il qu'elle y passe plus de la moitié de son temps de travail ? Notre

comptable passe 50 % de son temps sur quelque chose d'extrêmement important, le tiers de confiance URSSAF qui exige éventuellement une capacité de retrait, car il y a une implication morale et juridique ; or dans sa fiche de poste cela se traduit par une ligne équivalente à celle qui décrit des tâches beaucoup moins importantes comme celle d'aller à la banque déposer les chèques. L'exemple du tiers de confiance est intéressant parce qu'il est très juridique, il est porté par une institution, l'URSSAF. C'est en quelque sorte la quintessence de l'accompagnement, car il y a une fonction parfaitement technique et des implications extrêmement lourdes : c'est donc le résumé de l'accompagnement en général. Dans vos fiches de postes, comment se traduisent ces questions de responsabilité, de travail, de mise en œuvre ?

Nicolas Boisselier (Ville de Saintes)

J'ai ma fiche de poste sous les yeux, elle ne comporte rien sur la responsabilité, je pense que c'est renvoyé au statut de fonctionnaire sur la responsabilité civile et pénale.

Jean-Dominique Giacometti (Pays d'Aix associations)

Question subsidiaire, peut-être que ma question est peut-être absurde.

Marie Rouxel (intervenante)

Je ne sais pas comment a évolué l'AGLCA depuis 2 ans, mais je ne suis pas sûre que cet aspect de responsabilité était précisé dans la fiche de poste de Marie-Pierre Bérut qui à l'époque faisait les payes. Par contre, il y avait un contrat entre l'AGLCA, prestataire en tant que tiers de confiance URSSAF, et l'association utilisatrice qui précisait où s'arrêtait le rôle de l'AGLCA. Il serait intéressant de demander le modèle.

Éléonore Laroyenne (Maison des associations de Tourcoing)

En restant dans le domaine des payes des associations, du service rendu, nous avons dans l'ensemble un très bon rapport avec les associations membres. Cependant, c'est un point de crispation avec celles qui posent problème et qui nous disent : « vous vous considérez comme Point d'appui, vous êtes là comme aide à la Vie associative, néanmoins vous refusez une mission qui est celle de faire nos payes ». C'est là qu'il est intéressant de revenir sur la question du contrat. Il est vrai que pour des services de ce type, il est important que tout soit clair, que les responsables associatifs comprennent que nous sommes plus des « accompagnants » à la Vie associative que des « aidants »...

Marie Rouxel (intervenante)

... et qu'ils ont la responsabilité d'employeur.

Carole Orchamp (RNMA)

Concernant la remarque de Jean-Dominique Giacometti sur les compétences et la définition des fiches de postes ou des lettres de missions, les dernières Rencontres portaient sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le RNMA a lancé un appel à contribution, suite auquel nous avons collecté des fiches de postes sur des fonctions de direction, d'agent d'accueil, mais également sur celles d'accompagnateurs. Tous les participants à cet atelier n'ont pas eu forcément cette information, n'hésitez pas à nous contacter pour obtenir ces exemples.

En partant du sujet de la compétence, je souhaite aborder celui de la qualification des accompagnateurs. Il est vrai qu'il y a des fonctions très spécifiques, très thématiques. Par exemple Laetitia Moyne-Bressand, étant juriste de formation, elle est capable d'accompagner sur les points juridiques liés au développement de l'association, au droit du travail, etc. Par contre, Anne-Cécile Tatarad nous a dit : « j'ai débuté il y a quelques mois, j'ai débarqué là, cela m'est tombé dessus ». Au sein du Réseau, nous discutons avec les uns et les autres et, notamment lors de phase de renouvellement au sein des Maisons, nous recevons des profils de postes quand il y a des recrutements. Si nous faisons un tour de table sur la qualification, nous trouverions des gens de Sciences Po/IEP, d'écoles de commerce, de la fonction publique territoriale, du secteur de la formation ; mais il n'y a pas de formation généraliste dédiée à l'accompagnement associatif. La difficulté est peut-être déjà de trouver un socle commun : qu'est-ce qui rend capable de renseigner une association de façon très transversale, sur toutes les thématiques ? Il y a un réel enjeu de travail et pas uniquement au sein du Réseau, mais avec les autres acteurs de l'accompagnement sur les territoires. Cela m'intéresserait de connaître d'où vous venez, quel est votre cursus, pas uniquement scolaire ou universitaire, mais aussi votre expérience professionnelle. Être accompagnateur cela ne s'improvise pas...

Emmanuel Genier (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

... a priori, si !

Carole Orchamp (RNMA)

L'apprentissage par l'expérience, par le tutorat, par l'expérimentation est extrêmement important dans nos métiers, mais ce ne peut être le seul.

Mathilde Guioc (S3A, Hérouville-Saint-Clair)

Je suis plutôt technicienne, puisque je fais de l'accueil et de la comptabilité.

La première phase d'accompagnement est généralement faite par Gregory Autier, car nous ne voulons pas être dans une dynamique de prestation de services, même si les associations ne demandent qu'à faire faire leurs bulletins de salaire, nous souhaitons accompagner. Éléonore Laroyenne disait : « comme nous devons rester dans les clous, nous pouvons arrêter de faire des payes s'il n'y a pas respect du Code du travail ». Nous ne réagissons pas de cette façon. Si une association ne respecte plus la loi, nous l'informons par courriel ou par courrier et elle prend ses responsabilités. Nous faisons ensuite ce qu'ils nous disent, car nous ne voulons pas être dans un cadre de prestataire, jusqu'à une certaine limite... En cas de problème majeur, nous refusons d'intervenir, et proposons à l'association de contacter une autre structure.

Deux fois par an, nous avons mis en place des réunions pour les employeurs : comme nous sommes dans un processus d'accompagnement, s'ils ne participent pas à ces réunions, ou s'ils ne viennent pas à l'assemblée générale, nous leur demandons de nous quitter et de faire appel à un prestataire de services. Pour S3A, notre travail relève d'un projet très particulier et nous souhaitons que les associations adhèrent à notre projet et ne soient pas uniquement des utilisatrices d'une activité de prestation de services.

Éléonore Laroyenne (Maison des associations de Tourcoing)

J'ai décrit la réaction de la comptable, mais nous avons également fait un travail de médiation, pour ceux qui connaissent Jean-Philippe Vanzeveren qui était notre directeur, il est loin d'être brutal. Ce travail de médiation a été très intéressant, mais malgré cela nous avons arrêté de travailler avec certaines associations car il n'y avait pas de terrain d'entente possible puisqu'ils avaient mis en place des mécanismes très problématiques.

Romuald Boaretto (S3A, Hérouville-Saint-Clair)

Je complète ce qu'a dit Mathilde Guioc à propos de nos pratiques. Quand un nouvel adhérent vient nous voir pour la paye, nous faisons d'abord un « audit social », c'est-à-dire que nous mettons à plat ce qui existe dans l'association et nous donnons aux responsables un compte rendu des dysfonctionnements repérés, en leur demandant ce qu'ils souhaitent faire pour résoudre les problèmes. Nous leur fournissons la réglementation en vigueur, ce qu'ils nous ont décrit comme existant dans leur association, nous leur rappelons qu'ils sont l'employeur responsable vis-à-vis de l'URSSAF, de l'Inspection du travail. Et même si nous n'aimons pas le dire, nous ne sommes « que » le prestataire, nous faisons le mieux possible, mais la responsabilité de l'employeur est bien celle de leur association.

En ce qui concerne les dossiers des associations avec lesquelles nous travaillons, si nous nous apercevons qu'il y a des dysfonctionnements, que certaines choses ne sont pas réglementaires, dans un premier temps nous les informons par courriel et ensuite nous envoyons un courrier adressé au conseil d'administration. Le plus souvent notre interlocuteur est le trésorier, ou le président, mais dans ce genre de situation, nous souhaitons que l'ensemble du conseil d'administration soit informé.

Guillaume Hardy (Espace associatif 29, Quimper)

Suite à l'intervention de Carole Orchamp, je me demande s'il y a une spécificité d'accompagnement au sein du Réseau des Maisons des associations : en quoi une association trouve-t-elle des différences entre l'accompagnement d'une Maison des associations faisant partie du RNMA, d'une structure de la Fédération des Œuvres Laïques ou de la Ligue de l'enseignement ?

De nombreux champs sont extrêmement bordés par le Droit, pour eux le travail est relativement facile puisqu'il y a ce qui est permis et ce qui ne l'est pas. Mais nous sommes également confrontés aux projets associatifs et aux valeurs qu'ils sous-tendent, c'est un autre type d'accompagnement. Nous devons nous référer à la fois à la Loi 1901 qui tient en 3 pages et au Code du travail qui est un pavé.

Marie Rouxel (intervenante)

C'est l'entrée qui nous différencie, nous proposons une entrée généraliste. Lorsqu'une association ne sait pas à quelle famille elle appartient (sportive, éducation populaire, etc.), elle viendra frapper à notre porte. Il en sera de même si une association trouve closes des portes plus spécifiques : en principe, une Maison des associations est ouverte à tous.

Il en est de même dans le temps, sur le mode d'accompagnement. J'ai compris que Laetitia Moyne-Bressand étant juriste, devoir passer à d'autres sujets la mettait un peu en difficulté. Si nous faisons comme cela semble se faire à Hérouville-Saint-Clair ou ailleurs, nous commençons par prendre du temps avec une association sur ce qu'elle est, ce qu'elle veut, et ensuite nous avisons pour savoir si nous répondons techniquement (il est inutile de poser des pièges à associations, elles peuvent parfaitement vivre leur vie en dehors des Maisons des associations) ou si nous nous dirigeons vers un accompagnement plus long. Pour moi, ce qui différencie les Maisons des associations est cette entrée généraliste qui peut permettre une réponse technique, parfois très pointue, ou un accompagnement dans la durée.

Jean-Dominique Giacometti (Pays d'Aix associations)

Je regrette d'avoir focalisé à nouveau le débat sur l'emploi associatif, il faut revenir au projet et aux valeurs, bien au-delà de la question de l'emploi qui représente 12 % du temps de travail et monopolise 80 % de nos débats.

Carole Orchamp (RNMA)

Comment serait-il possible d'identifier la plus-value de l'accompagnement réalisé par une Maison des associations ?

Il y a la transversalité, l'aspect très généraliste, mais il ne faut pas oublier que les Maisons des associations sont des lieux de vie. Elles sont là surtout pour accompagner au développement de de projets associatifs et pour l'animation d'une Maison, son projet politique, un projet de territoire. Pour reprendre l'une des saynètes sur le souhait de mettre en place un festival avec 2 yacks (qui auraient fourni du lait) et des chanteurs tibétains : les Maisons des associations ont également ce rôle de facilitateur, de mise en relation avec d'autres associations, et c'est aussi une forme d'accompagnement. C'est une vraie spécificité des Maisons des associations, car les fédérations font de l'accompagnement linéaire, elles ne mettent pas en relation, n'accompagnent pas la création d'espaces et d'échanges. Dans une Maison des associations, après une réunion d'information générale, on prend un pot, on discute, nous avons un rôle de facilitateur. La Maison est un peu un passeur.

Benjamin Guillaume (S3A, Hérouville-Saint-Clair)

Par rapport à la FOL ou à d'autres fédérations, cela dépend beaucoup des territoires et des personnes qui sont dans ces services. L'accompagnement est avant tout de l'humain, de l'écoute, de l'empathie. Dans le Calvados, nous travaillons très bien avec la Ligue de l'enseignement, ce qui ne sera pas le cas dans d'autres territoires. Il y a parfois concurrence, je m'en suis rendu compte en passant un entretien à la Ligue de l'enseignement : le RNMA a été complètement détruit, critiqué, car nous prendrions l'emploi et les initiatives citoyennes, le discours était très sectaire.

Emmanuel Genier (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

L'accompagnement étant de l'humain, il serait intéressant de savoir ce qui, au sein des Maisons, permet que des accompagnateurs n'aient pas des méthodes totalement différentes. Voici quelques exemples :

- le carnet d'adresses est un carnet personnel, mais il faut un carnet d'adresses commun, transférable par exemple à un nouveau salarié ;
- le contrat permet de savoir ce qu'il faut faire avec une association ;
- la médiation, mais certaines Maisons n'en font pas ;
- à l'AGLCA, sauf exception, un accompagnateur ne répond pas à un salarié sur des questions d'emploi, l'interlocuteur sera un bénévole ou un dirigeant.

Pouvez-vous nous indiquer s'il existe des « cadres » dans vos Maisons, le but n'étant pas de les reprendre dans le Réseau, mais de savoir ce qui vous aide.

Corinne Romeu (CABV, Vénissieux)

Nous avons un contrat avec les associations et nous donnons un cadre, mais ce sont de toutes petites

associations. C'est rassurant pour elles de se trouver dans un processus qui s'inscrit dans la durée. Signé par eux et par nous, ce document a une valeur aux yeux des partenaires, et les associations pourront prouver, ce qui est important localement : « nous sommes suivis par le CABV ».

Nos contrats indiquent ce que nous pouvons faire, et en interne cela permet d'évaluer le temps de travail de telle ou telle personne ; par exemple pour revoir des statuts, la comptabilité, l'évaluation, etc. Nous avons ainsi un suivi des associations sur la durée.

Parfois, bien qu'une association se soit engagée à suivre un parcours que nous avons proposé, elle s'arrête ; donc nous reprenons plus tard. S'il faut en faire davantage, nous le faisons.

Nous avons eu beaucoup de discussions sur le fait de savoir s'il était bien de signer un engagement, d'avoir un cadre, donc de la rigidité. Finalement, j'estime que c'est rassurant et que nos interlocuteurs aiment beaucoup signer un document qui valorise notre travail commun, qui les soutient.

Nicolas Boisselier (Ville de Saintes)

La Ville de Saintes a une charte gérée par un comité. Pour bénéficier des moyens mis en place par la Ville, une association doit être obligatoirement signataire de la charte stipulant les droits et les obligations des parties.

Si un processus de médiation arrive à un stade sensible, il sera pris en charge par le Comité de la charte composé de dirigeants associatifs, d'élus et de fonctionnaires. Si, par exemple la problématique relève d'une remise en cause car 2 associations ayant le même objet sont en concurrence, que la Ville donnait des moyens à l'association historique, et que la nouvelle en demande, c'est le Comité de la charte qui prendra le relais pour définir une marche à suivre.

Claude Rogeaux (MIAM, Faux-la-Montagne)

Je suis actuellement confrontée à un accompagnement de projet qui va devoir tourner à la médiation et, là, je suis complètement dépassée. Nous travaillions sur un projet associatif, j'avais en face de moi 4 personnes et le projet était cohérent. Après discussion, nous nous sommes rendu compte qu'un de nos interlocuteurs ne partageait pas vraiment le projet, mais qu'il s'alignait sur la majorité, puis il n'est plus venu aux réunions. Lors de la dernière réunion, nous avons senti que le but de l'une des 3 personnes restantes était de créer son emploi, alors qu'il ne s'intègre pas dans le projet initial, qu'il n'est pas prioritaire. Je ne peux plus accompagner ce projet, car il est dénaturé. Nous sommes en conflit, et si l'accompagnement ne passe pas par une médiation, je ne vois pas comment le résoudre. Ce sont des personnes qui s'entendent bien au quotidien, ils ne veulent pas se fâcher, mais il faudra bien trouver une solution. Je vais donc me rapprocher de mes collègues, des bénévoles, pour réfléchir à une façon de faire.

Emmanuel Genier (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Certains sont nouveaux dans le métier, d'autres le pratiquent depuis longtemps. Il serait intéressant d'entendre ceux qui ont vu les choses évoluer, et peut-être ainsi prévoir des défis à venir. Deux points reviennent souvent :

- l'approche est-elle de plus en plus juridique ? Ce qui implique un changement du rapport avec l'association, mais aussi du profil des accompagnateurs ;
- dans le contexte actuel, les questions des associations sont-elles davantage liées à l'emploi ? Est-ce devenu un point prioritaire pour les financeurs comme pour les associations, ce qui implique d'avoir des compétences de plus en plus grandes dans le domaine de l'emploi ?

Amadou Ka (Maison des associations de Creil)

Depuis que je travaille à la Maison creilloise des associations, je n'ai pas rencontré beaucoup d'associations qui se posaient la question du recrutement. Dans le bassin creillois, les associations employeurs le sont depuis longtemps.

Emmanuel Genier (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Leur problématique est plutôt de maintenir l'emploi...

Amadou Ka (Maison des associations de Creil)

... sans doute, mais ils ne viennent pas nous voir, ils ont en leur sein des compétences juridiques nécessaires. Par contre, au cours de mes 3 années de fonction, les questions juridiques concernant les statuts ont été de plus en plus fréquentes, mais pas de façon exagérée. Ce sont souvent les mêmes

questions qui reviennent sur la création d'association, l'accompagnement de projets mais pas des questions juridiques pointues.

Guillaume Hardy (Espace associatif 29, Quimper)

Cette année, j'ai vraiment eu l'impression de me répéter à propos de la création d'associations, avec de très bonnes idées, de très bons projets, mais cela renverse la question de l'accompagnement. Nous accompagnons des personnes qui vont devoir repartir de zéro sur la création du collectif, la gestion désintéressée, etc.

Marie Rouxel (intervenante)

Je pensais que cela avait un peu disparu avec le statut d'auto entrepreneur, ce sont donc des déçus de l'auto entreprise ?

Guillaume Hardy (Espace associatif 29, Quimper)

Oui, beaucoup d'entre eux, et nous devons aborder des questions de valeur, de droit, rappeler ce qu'est une association. L'accompagnement est vraiment particulier, et je commence à avoir une façon de faire et des outils adaptés.

Mathilde Guioc (S3A, Hérouville-Saint-Clair)

Nous avons beaucoup de questions sur les licenciements avec des aspects juridiques délicats. Ce n'est pas évident car nous ne voulons léser ni le salarié ni l'employeur. Nous devons rester dans un cadre juridique, nous devons prendre en compte de nombreux éléments.

Joëlle Maury (Maison des associations des 13^e et 20^e arrondissements, Paris)

Je constate qu'il y a beaucoup moins de porteurs de projets, beaucoup moins de demandes de rendez-vous d'associations pour de l'accompagnement ou alors de l'accompagnement pour réduire la voilure du projet associatif. Toutes les associations en Politique de la Ville sont dans de très grandes difficultés ; cessation de paiements, l'arrêt des adultes relais, etc.

Il y a beaucoup moins de créations d'associations, de porteurs de projets. Les présidents « historiques » partent à la retraite ou sont essouffés ou n'ont pas transmis : des projets périclitent car il n'y a plus de gouvernance et peu de personnes acceptant de prendre la responsabilité de devenir président, trésorier ou secrétaire.

Depuis 2 ans je me suis ajouté une mission : la médiation. J'accompagne la tenue de conseils d'administration pour montrer que ce n'est pas qu'une réunion conviviale ; pendant 1 an ½, une fois par mois, j'étais au sein de conseils d'administration, sollicitée par les associations pour transmettre leur projet qui était en danger. Je pense que 2012 n'est que l'amorce de ce processus qui va se poursuivre en 2013 : baisse des créations, pertes d'emplois liées à l'utilisation de Contrats initiative emploi (CEI) non renouvelés au terme des 6 mois.

Emmanuel Genier (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Il est important que nous ayons conscience de ces problèmes.

Lydia Meignen (Saint-Nazaire associations)

Nous sommes également confrontés aux licenciements et à l'établissement de contrats de travail. Nos conventions avec les associations définissent précisément qui fait quoi, elles sont signées.

Nous ne nous engageons pas dans l'établissement de contrats de travail, car de plus en plus de cabinets d'expert-comptables et d'avocats le font. Nous discutons des problèmes liés aux licenciements, mais pour les procédures nous dirigeons vers des cabinets d'expertise ou d'avocats. Si nous le faisons, quel serait notre niveau de responsabilité ? La plupart des employés vont aux Prud'hommes.

Anne-Cécile Tatard (La cabane à projets, Créon)

Responsabilité et légitimité... Je travaille sur un tout petit territoire rural où tout le monde se connaît. Si je dois accompagner une association pour un licenciement, je connaîtrais le salarié et mon positionnement serait très difficile. Dans ce cas, j'orienterais vers une autre structure.

Emmanuel Genier (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

... avantages et inconvénients de la proximité.

Guillaume Hardy (Espace associatif 29, Quimper)

Le corollaire de ce qu'ont dit Joëlle Maury et Mathilde Guioc, c'est que nous avons vu énormément de fusions, de rapprochements, de reprises d'activités par de plus gros. À tel point que nous avons dû nous former à ces problématiques, consulter des juristes sur ces questions qui nécessitent des accompagnements lourds.

Marie Rouxel (intervenante)

Qui accompagne alors : la Maison des associations ou le DLA au sein de la Maison ?

Guillaume Hardy (Espace associatif 29, Quimper)

Le DLA le fait, et maintenant la Maison est outillée pour le premier accueil. Il y a une vraie demande sur le territoire, et pour nous une réelle nécessité d'accroître nos compétences afin que ce suivi ne soit pas réservé au DLA et à ses experts.

Delphine Bernard (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Quelques éléments de synthèse pour conclure.

Positionnement de l'accompagnateur

La nécessaire implication de l'accompagnateur dans la relation, mais en même temps une obligation de prise de recul permanente : écoute, empathie, reformulation, réponse à apporter à la suite des premières étapes d'échanges.

Il est important de bien resituer la discussion autour du projet, avant d'aborder des aspects plus techniques, plus pointus (alors qu'au départ les porteurs de projets souhaitent avoir des réponses pratiques très rapidement). En particulier s'il est question d'emploi : quel est le projet de la structure et comment ce projet d'emploi s'y insère-t-il ?

Il a été question de « costume » : de sortir de son costume de technicien, de celui qui a la solution.

Il y a un avantage à ce que nous travaillions avec les associations, que nous les connaissions, mais cela peut-être un inconvénient lorsque nous sommes amenés à gérer des situations délicates. D'où l'intérêt de se former pour améliorer sa posture d'accompagnateur sur des sujets particuliers (gestion des conflits et autres).

Missions de l'accompagnateur

Le constat global est que l'accompagnement des Maisons des associations est plutôt généraliste (accompagnement à la méthodologie de projets), mais il y a aussi des interventions spécialisées.

Il existe des différences au sein des Maisons, en fonction des compétences et des services développés.

Il reste une part importante d'accompagnement à la création d'associations et d'emplois.

Les problématiques évoluent et l'accompagnateur doit évoluer : comment recentrer un projet (réduire la voilure, étudier les moyens humains bénévoles et financiers) et parallèlement, comment faire évoluer ses compétences au fil du temps ?

Au sujet de l'accompagnement en tant que tel, il a été pointé l'importance de bien analyser l'opportunité du projet et pour cela de bien connaître le sujet et l'environnement, le territoire, les autres projets, les besoins du territoire ; donc de faire un diagnostic externe, sachant qu'il est impossible de tout connaître en permanence.

Différenciation information/conseil : l'information est une réponse directe à des questions, très objectivement, en particulier sur des problèmes juridiques pour lesquels il n'y a pas d'implication personnelle de l'accompagnateur ; il y a implication personnelle dans le conseil qui aide à la prise de décision, qui fait cheminer au cours de la mise en œuvre d'un projet (création d'emploi) ; dans certaines Maisons l'accompagnement peut se dérouler dans la structure (tenue d'une réunion, d'un conseil d'administration) ; dans le conseil il peut aussi y avoir orientation vers un autre interlocuteur.

Gros plan sur les payes – Il y a débat car les pratiques sont différentes, mais il apparaît que le service des payes n'est pas seulement un prestataire de service, c'est aussi un outil d'accompagnement avec des démarches plus ou moins proactives (information sur les textes légaux, sollicitation à participer à des formations).

Médiation : ce peut être un préalable à l'engagement d'un processus d'accompagnement, mais c'est un

travail parfois délicat. Quels sont les moyens des Maisons des associations pour être véritablement dans un processus de médiation qui demande du temps et des moyens ?

Mise en relation : carnets d'adresses.

Accueil : très peu abordé ; est-ce que l'accueil fait partie de l'accompagnement et en quoi consiste-t-il ?

Carole Orchamp (RNMA)

Il y a aussi l'accompagnement des autres acteurs de l'emploi, des collectivités, etc... Ce sera le cas pour le déploiement des Contrats d'avenir car certaines Missions locales se sentent totalement isolées, puisqu'elles ne connaissent pas le contexte associatif. Les accompagnateurs auront un réel rôle à jouer pour arriver à un emploi de qualité. Ceci n'a pas été abordé.

Delphine Bernard (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Travail en binôme : est-ce le (ou les) accompagnateur(s) ? Comment s'organise le réseau des accompagnateurs ? Un « binôme » peut être composé de plus de 2 personnes : l'accompagnateur et plusieurs représentants de l'association. L'association doit s'entourer d'un réseau d'accompagnateurs, ce qui nécessite un lien entre ces accompagnateurs. Il est important d'éviter les doublons, de ne pas faire faire un grand écart à l'association, que l'association « n'aille pas chez l'autre » entendre ce qu'elle souhaite entendre.

Outils : fiches de poste, initiatives concernant les payes, formations (qui sont rares).

L'intervention de France active

L'atelier s'est prolongé par une intervention du réseau France Active sur les outils financiers d'appui aux associations et plus largement, sur l'accompagnement des associations à la gestion financière.

Intervenant : Yann Giraut, chargé de mission « financement des structures de l'ESS » à Centre Ain Actif.

→ Retrouver [l'annuaire du réseau France Active](#) par département.

Yann Giraut (chargé de mission de Centre Ain Actif, réseau France Active)

Centre Ain Actif est l'association représentant le réseau France Active dans le département de l'Ain ; je remercie l'AGLCA de m'offrir la possibilité de vous la présenter et de répondre à vos questions.



Le réseau France Active a été créé en 1988 sous l'impulsion de la Fondation de France, de la Caisse des Dépôts, du Crédit coopératif, de la fondation MACIF et d'autres associations partenaires caritatives. Aujourd'hui, nous vous rappelons l'ensemble des réseaux et banques partenaires, même si la liste n'est pas exhaustive. La tête de réseau se trouve à Paris et il y a 40 associations locales. Mise à part la Région Rhône-Alpes où les échelles d'intervention sont départementales, les structurations sont régionales.

Depuis 24 ans, notre mission est d'être un financeur solidaire pour l'emploi. Nous intervenons auprès de créateurs d'entreprises en situation de précarité économique et de

structures de l'économie sociale et solidaire, essentiellement des associations et des sociétés coopératives. Je vais me centrer sur le pôle « associations et SCOP », car je maîtrise moins le pôle TPE et que ce n'est pas l'objet de cette présentation.

Notre philosophie s'articule sur 2 axes :

- avec l'aide du réseau et de l'action des associations locales, nous cherchons des fonds publics et privés pour les mettre à disposition de structures associatives et d'entreprises solidaires du territoire ;
- nous avons une mission d'accompagnement dans la compréhension des modèles économiques, notamment dans le contexte actuel où il y a beaucoup de changements de modèles de pensée ; nous aidons à l'identification des besoins de financement, au montage financier en incluant d'autres financeurs (en accompagnant les structures dans la recherche de financeurs publics et privés) et nous pouvons apporter un soutien direct avec les outils de financement propres à France Active.

Nos objectifs sont :

- de soutenir la création et le développement de l'emploi dans les associations et les entreprises solidaires du territoire,
- de faire en sorte qu'elles aient une assise financière suffisante pour se développer et pérenniser leur mission d'utilité sociale,
- d'apporter des réponses adaptées aux besoins.

Nous avons coutume de dire que les structures associatives font face à plusieurs écueils :

- au contraire d'entreprises dites classiques, elles n'ont pas de capital au démarrage, dès le début elles fonctionnent à flux tendu en trésorerie ;
- dans leur modèle économique, les niveaux de rentabilité sont très faibles, ce qui provoque des difficultés à générer du résultat pour consolider les fonds propres ;
- les ressources financières sont multiples, recettes propres d'activité et financements publics dont les délais de paiement sont très importants.

Nous intervenons auprès d'associations pour les doter de fonds suffisants pour assurer leurs missions au quotidien.

Ces dernières années, j'ai relevé quelques pratiques relevant de la trésorerie :

- jusque-là, les associations avaient des relations très étroites avec leurs financeurs principaux ; par exemple, quand les creux de trésorerie étaient importants, elles appelaient le maire ou le conseiller général afin que la subvention allouée soit versée ; aujourd'hui les collectivités font elles-mêmes face à des tensions de trésorerie importantes, ce qui bloque la situation et provoque l'apparition de risques graves sur la pérennité des structures ;
- ce qui est typique des associations quand elles font face à des besoins d'investissement, elles ont tendance à autofinancer, à utiliser leur trésorerie pour financer leurs investissements, ce qui dégrade globalement cette trésorerie avec là encore de forts risques pour la poursuite de l'activité.

Les objectifs complémentaires de France Active sont via le CNAR Financement piloté par France Active et le DLA (que je mentionne même si notre position n'est pas celle de monopole, mais certains fonds d'associations locales de France Active portent le DLA) d'accompagner les structures associatives et les collectivités dans les démarches de consolidation économique et de développement, donc dans des démarches de compréhension d'un modèle économique, de compréhension des politiques de financement les plus pertinentes pour qu'elles perdurent le plus longtemps possible.

En pratique, notre métier comporte :

- un accompagnement amont, un travail sur les hypothèses d'activités des associations et sur les prévisionnels ; bien souvent des prévisionnels sont faits par obligation, ils ne sont pas pensés comme un outil de pilotage mais comme un outil de négociation avec les partenaires ; le prévisionnel est donc construit à l'équilibre, quitte à prendre en compte des subventions aléatoires ; nous apportons un regard extérieur en reprenant les hypothèses d'activités et en travaillant la transcription chiffrée des prévisionnels d'activités ;
- nous avons un rôle important pour mesurer les besoins de financement ; nous n'avons pas de prise sur les besoins de fonctionnement alors que l'association les maîtrise dans sa négociation avec les partenaires publics ; notre plus-value porte sur l'identification des besoins de trésorerie liés à l'activité, des besoins d'investissement et sur l'évaluation de l'impact des investissements

sur le fonctionnement puisqu'ils doivent augmenter l'activité ; il faut anticiper ces processus, notamment pour ne pas se retrouver dans des impasses de trésorerie, puis trouver le bon équilibre des ressources

Les solutions de financements propres à France Active, sont :

- de l'apport remboursable donc du prêt solidaire ; selon les montants, nous apportons des fonds à 0 % ou à 2 % qui permettent de financer l'investissement ou la trésorerie ;
- une garantie d'emprunt bancaire, ce qui est notre cœur de métier, celui d'intermédiaire entre l'association et son partenaire bancaire ; nos interventions sont assez courtes (de 5 et 7 ans) ; l'objectif est de construire une relation la plus saine possible avec le banquier, car les associations rencontrent généralement peu leur banquier et ces rares rencontres ont généralement lieu dans des situations complexes au cours desquelles le dialogue est biaisé dès le départ ;
- la mobilisation d'autres partenaires financiers, notamment à l'échelon national grâce à des partenariats avec des fondations ; au cours de mes activités quotidiennes je constate que nous jouons aussi un rôle de regard extérieur et facilitateur quand une association sollicite des partenaires publics lors de phases d'investissement ; lorsqu'une expertise ou un regard extérieur est amené par un réseau, cela facilite l'étude de la demande, le partenaire public est plus attentif car il y a une garantie d'expertise qui témoigne de la pérennité et de la viabilité des prévisionnels présentés.

Notre gamme de financements d'apport en fonds propres ou d'avance remboursable va de 5 000 € à 1 500 000 € sur 5 à 7 ans. Seules des structures ayant un niveau de rentabilité très important peuvent obtenir le plafond. Nous sommes assez peu limités dans le volume de nos interventions. À l'échelle nationale, les tickets moyens sont de 20 000 à 30 000 €. Le secteur présentant le plus grand nombre de dossiers est le secteur culturel et surtout de petites associations.

La relation est inversement proportionnelle entre le montant engagé et le travail que nous fournissons. Une structure qui demande 1 000 000 € a déjà de nombreuses compétences en interne et notre travail sera surtout une analyse de risques financiers. Pour une association culturelle qui obtient 7 000 €, nous passerons beaucoup de temps à travailler les prévisionnels avec la structure, à faire partager le travail avec les dirigeants bénévoles.

Le seul outil France Active assimilable à une subvention est proposé par la Caisse des Dépôts, la Fondation MACIF et le fonds A2i (Agir pour l'insertion dans l'industrie, le fonds d'Union des industries et métiers de la métallurgie - UIMM). Elle concerne des phases de maturation de projets lors d'études de faisabilité : si une association a un projet de développement ou de création, cette subvention peut lui permettre d'embaucher un chargé de mission qui portera l'étude de faisabilité. Pour l'obtenir, il faut une structure porteuse existante et que le projet soit créateur d'emploi (le chargé de mission peut être pressenti pour être le futur dirigeant).

Nous pouvons intervenir sur toutes les phases de la vie d'une association :

- avant la création, étude de faisabilité avec le fonds de confiance présenté ci-dessus ;
- la création,
- le développement,
- la consolidation.

Nous ne sommes pas compétents pour travailler en amont du projet : déterminer l'activité est du ressort d'autres accompagnateurs. Un certain nombre de dossiers passe par du DLA avant d'arriver à France Active, mais ce n'est pas le chemin exclusif. Nous apportons un accompagnement chiffré sur les projets de développement : les préalables pour nous rencontrer sont d'avoir posé le projet, des prémisses de prévisionnels doivent être faites et nous travaillerons avec la structure pour donner une image la plus cohérente et la plus fidèle possible des années n+1, n+2, n+3...

Le processus d'accompagnement proposé est le suivant :

- phase d'accueil et de qualification au cours de laquelle est validée l'éligibilité de la structure à l'accompagnement France Active ; les critères sont devenus moins restrictifs qu'il y a quelques années, il faut être une structure associative qui emploie ou va créer de l'emploi à court terme et dont l'impact sur le territoire est positif ; selon les cas, France Active peut aider au montage financier, travailler les prévisionnels, aider à la mise en place d'outils de gestion ;

- phase d'expertise lors de laquelle le prévisionnel est approfondi, la faisabilité économique des projets est validée, l'analyse financière est faite et les besoins de financement calibrés ;
- phase de financement avec l'apport des outils financiers France Active ;
- suivi post-financement ; quand une structure bénéficie d'un financement France Active, tous les ans nous la rencontrons et réalisons un diagnostic économique et financier ; lorsque les problématiques cernées le nécessitent, nous orientons vers d'autres accompagnateurs.

Chiffres-clés

En 2011 le réseau France Active a accompagné et financé 896 associations et entreprises solidaires, ce qui représente un peu plus de 17 000 emplois pour 46 000 000 euros mobilisés directement.

Vous pouvez nous contacter sur le site www.franceactive.org sur lequel vous aurez des informations sur les fonds territoriaux des associations locales.

Marie Rouxel (intervenante)

Sur vos territoires les connaissez-vous et les sollicitez-vous ? N'hésitez pas...

Travail sur la définition des fonctions de l'accompagnement

L'après-midi a été consacré à un travail en groupes sur la définition des fonctions de l'accompagnement. L'objectif était d'initier une démarche de définition d'un référentiel d'activités sur la fonction d'accompagnement de la vie associative.

Vous trouverez dans le tableau de la page suivante les premières conclusions de ce travail en groupe :

Missions	Objectifs et tâches	Organisation interne	Compétences (savoir et savoir-faire)	Posture (savoir-être)	Ressources		Suivi	Évaluation	Difficultés
					Internes	Externes			
Typologie d'activités liées à la fonction d'accompagnement Celles proposées peuvent être complétées	Quelles sont les tâches qui permettent d'effectuer cette mission ? Dans quel(s) objectif(s) ?	Qui s'en charge ?	Quelles compétences sont mises en œuvre pour effectuer cette activité ?	Quelle posture adoptez-vous ?	Quels outils utilisez-vous ?	Quelles partenaires mobilisez-vous ?	Quelles suites sont données ?	Comment évaluez-vous cette activité ? Avec quels indicateurs ?	Quelles difficultés rencontrez-vous ?
Accueillir une association	- accueil, présentation de la MDA - réponses aux questions dans la mesure de ses compétences - premier diagnostic de situation nécessaire à l'orientation	Agent d'accueil	- esprit de synthèse - connaissance des enjeux et problématiques de la vie associative - identification des besoins de l'association	- écoute - reformulation - disponibilité	- plaquettes - dispositifs publics - fédérations et réseaux associatifs - élus	- pas de règle, en fonction du projet et de la demande	- nombre d'accueil - typologie des personnes accueillies et des demandes	- capacité à orienter au mieux en fonction du besoin - charge de travail	
Orienter une association	- orientation en fonction du besoin	- agent d'accueil - l'accompagnateur	- connaissance fine des compétences internes (MDA) et externes (orientation)	- écoute - analyse - diplomatique	- plaquettes - annuaire des partenaires - centre de ressources	- autres partenaires de la vie associative - pouvoirs publics	- suivi auprès de la structure vers laquelle le porteur a été orienté	- dynamique de flux (nombre d'accueil et d'orientation)	- disponibilité des partenaires vers lesquels sont orientés les porteurs - reconnaître ses limites
Informeur sur une demande précise	- comprendre la demande - reformuler le besoin - apporter une expertise - établir une relation - se renseigner sur l'association en amont du RDV	Selon la demande : - Accompagnateur - technicien spécialisé - directeur	- connaissance technique - veille permanente - capacité à chercher une distance/recul - clarté et précision - disponibilité - patience - valorisation	- neutralité - humilité - curiosité - distance/recul - clarté et précision - disponibilité - patience - valorisation	- veille (presse associative, lettre d'infos, etc.) - documentation associative ou spécialisée (juridique notamment) - carnet de suivi	- compétences externes (juriste, comptable, avocat, etc.) - formation - Internet	- "carnet de santé" de l'association - trace écrite	- nombre d'actes - typologie des demandes	- mauvaises orientation de certains partenaires - manque de temps des accompagnateurs et la priorisation des demandes - demandes très spécifiques - la relation avec des porteurs de projets trop obtus
Accompagner un projet	- comprendre le projet - « faire grandir » - transmettre une méthodologie - permettre au projet d'aboutir, d'attendre les objectifs (étude de faisabilité) - autonomiser - outiller - être reconnu sur son territoire	idem	- méthodologie de projet - connaissance des secteurs, du fonctionnement associatifs, etc. - capacité à créer une relation de confiance - capacité à adapter le projet aux possibilités du porteur - éviter de « tomber dans l'affect »	- diplomatie - empathie - adapter son discours à son interlocuteur - rassurer	- outils de suivi de projet (grille d'entretien, fiche projet, rétro-planning, etc) ou d'appui à la création - centre de ressources - documentations et guides - aide à la créativité et à l'écriture - outils RNMA et réseaux collègues	- compétences des partenaires - formation	- contact avec le porteur de projet ou le partenaire (si orientation) - Mais cela nécessite du temps dont l'accompagnateur ne dispose pas toujours.	- nombre de RDV - typologie des demandes et des demandeurs - autres outils de reporting en fonction des besoins des partenaires - financeurs	- manque de temps - les contraintes liées aux appels à projets (« case ») - garder la bonne distance - diversité des types de besoins, de demandes - faire en sorte que le porteur rédige son projet - acquérir la méthodologie de projet
Former les bénévoles	- professionnalisation des bénévoles - diagnostic des besoins et des attentes - donner des outils et des points d'alerte - favoriser l'échange de pratiques	- accompagnateur - prestataire externe - partenaire associatif	- bonne connaissance de la thématique aborder - capacité d'organisation	- écoute - pédagogie - disponibilité	- support de formation (en fonction de la formation)	- compétences d'un prestataire spécialisé - services municipaux	aucun, faute de temps	- fiche d'évaluation remise au terme de la formation	- faible fréquentation - demande récurrente (gouvernance, gestion de projets) - difficultés à traiter certaines thématiques en collectif (droit du travail, financier, etc)
Animer un centre de ressources	- donner la bonne information - orienter le porteur dans sa recherche	- chargé du centre de ressources - orientation par l'accompagnateur	- connaissance des ressources - capacité de veille - archivage	- relationnel - animation	- poste informatique pour les recherches documentaires - documentation du centre			- taux de fréquentation du centre de ressource - typologie des besoins	- difficulté à maintenir à jour la documentation (coût élevé) - horaires d'ouverture (adaptés aux bénévoles)

Si l'on résume quelques idées forces qui ressortent des échanges :

- L'accueil est primordial en ce qu'il est le premier contact du porteur de projet avec la structure accompagnatrice. La qualité de l'accueil influe fortement sur la suite de l'accompagnement.
- L'accompagnement est l'affaire de tout le personnel de la Maison des associations, de la fonction d'accueil au chargé de mission accompagnement, mais également le directeur ou les fonctions spécialisées (paie, comptabilité, multimédia...). C'est la mobilisation des différentes fonctions de la Maison qui garantit la qualité de l'appui fourni.
- L'accompagnement s'appuie sur un réseau de partenaires, structures ressources, qu'il est nécessaire de bien connaître pour orienter au mieux les porteurs de projet. La disponibilité de ces structures ressources peut être un souci sur certains territoires.
- L'accompagnement s'inscrit dans un environnement local qui doit être maîtrisé par l'accompagnateur. La connaissance des ressources du territoire, de l'actualité associative, des projets des collectivités alentours... sont autant d'éléments qui impacte la qualité de l'accompagnement ou de l'orientation.
- Les principales difficultés rencontrées par les accompagnateurs sont liées aux manques de moyens et de temps que connaissent les Maisons. En effet, les besoins sont croissants alors que les moyens ne permettent de remplir ces missions à la hauteur nécessaire. Parmi les autres difficultés, notons que la nécessaire adaptation permanente aux contraintes des dispositifs et des réglementations pèse sur la qualité de l'accompagnement. En effet, l'évolution des modalités de financement (passage de la subvention à la commande publique) rend l'accompagnement de plus en plus long et complexe.

Ce jeudi après-midi a permis aux participants d'échanger sur la notion et les fonctions de l'accompagnement. Ce travail a participé à forger une culture commune de l'accompagnement qui se traduit partiellement dans le référentiel précédent. L'atelier a été l'occasion de partager les pratiques de chacun, de s'en inspirer et d'échanger des méthodes et outils. Le réseau pourra poursuivre ce travail d'échange de pratiques autour de la notion d'accompagnement (mise en place de journée, groupes pour approfondir certaines thématiques spécifiques, etc.) et les participants sont en attente de moyens pour mieux partager les outils de chacun (plate-forme dématérialisée commune).



Ont contribué à la réalisation de ce document :

Photographies : Philippe Le Gleut, Ploemeur, Guillaume Hardy, Quimper, Renaud Drouy, Bourg-en-Bresse

Transcription des interventions :

Rozen MORVAN de la SCOP « Crea-Lead » morvan.rozen@orange.fr

Coordination, écriture et mise en page : Sylvain RIGAUD et Carole ORCHAMPT, RNMA

Réseau National des Maisons des Associations

S3A - Maison des Associations - 1018 Quartier du Grand Parc - 14 200 Hérouville Saint Clair

Tél: 02.31.06.17.50 Fax: 02.31.06.17.59 - www.maisonsdesassociations.fr

