



L'ACCOMPAGNEMENT DES ASSOCIATIONS

Les enjeux stratégiques de la fonction d'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

Les enjeux stratégiques de la fonction d'accompagnement

Intervenant : Jean-Francois Miralles est directeur de l'association [Cap Berriat](#), située à Grenoble.

Introduction

Jean-François Miralles (Intervenant)

Cap Berriat est une association d'accompagnement de projets portés par des 16/30 ans. Il y a une douzaine d'années, cette structure a résolument tourné son projet associatif vers l'accompagnement de projets de jeunes, mis en place une pépinière d'associations pour les aider à travailler au quotidien, à avoir des infrastructures nécessaires à leur travail, des espaces suffisants, du matériel professionnel (photocopieurs, ordinateurs, etc.) et surtout, au-delà de la logistique, à pouvoir se croiser, créer des échanges de services, de compétences et de savoir-faire. Cet ensemble doit leur permettre de développer leurs projets. Quand on est jeune, on démarre, on ne connaît pas forcément tout dans tous les domaines (il en est d'ailleurs de même quand on est plus vieux) et travailler dans des espaces où l'on côtoie diverses compétences permet de faire croître des projets. Nous travaillons beaucoup dynamique individuelle et dynamique collective. C'est à ce titre que l'AGLCA m'a proposé d'animer cet atelier sur l'accompagnement : quels constats, quels enjeux, quelles perspectives pour les Maisons des associations ? Cap Berriat n'est pas une Maison des associations, je ne connais pas toutes vos réalités de terrain, je vais donc animer, mais aussi écouter, donc apprendre.

Je ne ferai pas un discours sur la notion d'accompagnement, car nous sommes là pour échanger. Votre travail a commencé hier par un théâtre-forum de mises en situation. En reprenant les propos du président du RNMA, nous allons évoquer à la fois la fragilité et la richesse de la vie associative. La richesse : une étude de l'INSEE parue en 2010 montrait qu'il y avait à peu près 21 millions d'adhérents à des associations ou à des syndicats, environ 1 100 000 emplois, ce qui représentait une économie de 59 milliards d'euros. Pour l'instant, malgré la crise, le milieu associatif arrive à maintenir ses emplois : pour l'instant, il y a encore des créations d'emplois. Par contre la nature des emplois a changé : il y a beaucoup d'emplois à temps partiel, notamment à cause des aides à l'emploi. Même si résiste, la vie associative a tendance à faire davantage appel à l'emploi précaire, ce qui influe sur l'activité des associations.



Selon moi, la question qui se pose à vous est donc : comment appréhender cette vie associative en constant développement ?

Heureusement, en France, il est facile de créer une association, mais il est beaucoup plus difficile qu'elle soit reconnue, visible, pérenne. Une Maison des associations peut-elle à la fois accueillir et accompagner, en guidant cette richesse associative et en diminuant sa fragilité ?

La crise met forcément à jour ces singularités, avantages et faiblesses, et il faut vous questionner sur les postures à venir, les perspectives, pour pouvoir renforcer ou non cette vie associative dans un contexte tendu.

L'accompagnement est-il de l'information, du conseil, de l'analyse avec étude de faisabilité ?

Est-il possible de donner notre avis sur les projets présentés ?

Vous vous êtes certainement déjà posé ces questions, car vous recevez des personnes dont les besoins sont très différents : rédaction, information, fonction employeur, décryptage des rouages administratifs, réglementation, stratégie de développement, gouvernance interne... Travailler sur l'accompagnement implique une polyvalence parfois difficile à gérer. Ce point devra être abordé lors de nos réflexions.

Nous allons d'abord travailler sur la posture des Maisons des associations en abordant 2 axes :

- comment s'organisent vos relations avec les institutions ; qui décide de quoi, qui monte le projet (est-ce le financeur, a-t-il un droit de regard ou un droit de décision), qui paie le service d'accompagnement lorsqu'il est mis en place (les personnes qui en profitent ou non) ; ces questions allient l'organisation, la finance et le lien aux institutions ;
- pour préparer le travail de l'après-midi sur la création d'un référentiel du métier d'accompagnateur, il faudra aborder des sujets comme : quel intérêt pour une Maison des associations, quelle plus-value pour la Maison des associations et pour les porteurs, quelle légitimité à accompagner, quelle est la nature de l'accompagnement (information, orientation, conseil, guidage), quels sont vos atouts, quels sont vos freins, êtes-vous visibles et reconnus pour cela, quel public est ciblé ?

Le premier exercice reprend les axes proposés : la relation aux institutions et l'accompagnement.

Nous allons vous distribuer des papiers sur lesquels vous écrirez une courte phrase affirmative en réponse à des questions telles que : pensez-vous être instrumentalisés ? Décidez-vous ? Les services doivent-ils être gratuits ou payants ?

Il s'agit d'un exercice « d'accord / pas d'accord » : les papiers seront redistribués, chacun lira le papier d'un autre, devra dire « d'accord » ou « pas d'accord » et exprimer très rapidement son avis. Pour éviter que cela ne soit trop long, lorsqu'une affirmation aura déjà été exprimée, il faudra dire seulement « Banco » et votre voisin prendra la suite. Si vous retrouvez ce que vous avez écrit, échangez votre papier avec votre voisin. Cet exercice doit permettre de créer un débat sur les accords et les désaccords.

Le jeu des citations : relation aux institutions

Relation aux institutions (finance, politique, technique)

« Il y a nécessité d'indépendance dans la mission d'accompagnement tout en conservant un dialogue permanent dans une relation de confiance réciproque. »

Je suis globalement d'accord : l'indépendance est une nécessité, la confiance est aussi un outil et le dialogue est un moyen d'y arriver.

« Les autonomies associatives sont très lourdes de tutelles, subventions (80 %). »

Ce qui signifie que nous avons beaucoup de difficultés par rapport à l'autorité de tutelle, par exemple la municipalité qui a parfois tendance à s'ingérer dans la mesure où elle subventionne. Je suis tout à fait d'accord, car j'en souffre un peu, mais nous nous bagarrons pour avoir cette indépendance qui est souvent liée, par les politiques, à un problème de personnes.

« Initiatives créatrices jusqu'où ? »

Je ne comprends pas, donc je ne peux pas commenter.

« Pour accompagner, il faut à la fois faire preuve de compétences et d'indépendance ; pas possible d'accompagner si l'on est juge et partie, donc pas de dépendance aux collectivités territoriales ».

Je suis évidemment, on revient sur la question de l'indépendance.

« Est-ce que la commande publique est clairement exprimée ? »

Je suis relativement d'accord, mais parfois elle n'est pas « relativement exprimée » mais « relativement floue » : est-ce un flou volontaire pour ouvrir sur autre chose ? Derrière cela, des jeux se déroulent et nous ne sommes pas forcément libres.

« En tant qu'interface entre les collectivités et les associations, la Maison des associations est confrontée à des chocs de cultures. »

Je ne comprends pas bien et je ne suis pas tout à fait d'accord. Je ne comprends pas bien le « choc des cultures ». Une façon de travailler, de voir les choses, d'accord ; mais nous arrivons à travailler entre mairies

et associations.

Luc de Backer (RNMA)

J'ai été élu municipal et je me rends compte qu'associatifs et élus n'ont pas la même culture : la culture administrative, voire politique, et la culture associative ne sont pas dans la même temporalité (les associations sont beaucoup plus réactives que ne peuvent l'être les strates municipales), les associations ne sont pas tenues par les mêmes règlements, les mêmes hiérarchies. Lors d'échanges entre Maisons associatives et municipales, on se rend compte que le métier est le même, mais ne s'effectue pas dans le même cadre culturel. La difficulté est quelquefois de réussir à comprendre la culture de l'autre, sans dire qu'une culture est meilleure que l'autre : comment faire pour réussir à se parler en étant des cultures différentes ?

Un participant

C'est à transposer dans les liens entre les Maisons des associations et les municipalités, et c'est même le problème le plus commun.

« Mettre en place une relation de confiance et l'entretenir. »

Luc de Backer (RNMA)

Je suis assez d'accord.

« Associer les élus de références aux décisions prises par le conseil d'administration. »

Une participante

Je suis globalement d'accord, mais le mot « associer » me déplaît. Que veut dire « associer », jusqu'où aller dans « l'association » en ce qui concerne les décisions dans un conseil d'administration ? Associer les élus pour information, pour fluidité, etc. : oui ; pour prises de décisions et participation aux prises de décision : presque non.

Un participant

Je me dénonce. Un conseil d'administration peut avoir à prendre des décisions qui entraînent des orientations et des dépenses importantes, et comme nous sommes dans une ville où la confiance associative et la confiance municipale sont très liées, les décisions sont prises en bureau puis soumises au conseil d'administration pour adoption. Notre conseil d'administration se compose de 7 élus et 21 représentants d'associations, ce système fonctionne depuis 40 ans. En conseil d'administration, les élus politiques votent mais ils sont minoritaires.

« Pas d'instrumentalisation. »

Est-ce une question ou une affirmation ? Cela semble être plutôt une affirmation. Je suis un peu dubitative par moments, mais il y a 2 cultures pour instrumentaliser sur l'accompagnement et la fonction d'accompagnement, ce n'est pas de toujours facile mais cela peut arriver.

« Reconnus comme compétents en question associative. »

Oui. Certainement de plus en plus, mais rien n'est jamais gagné.

« Relations d'égal à égal. »

Non.

Maité Marquié (Bordeaux)

Je me dénonce, parce que c'est un rôle un peu particulier. Il se trouve que le réseau des Maisons des associations à l'échelon régional n'est pas une Maison des associations, il accompagne à la fois les associations, les collectivités et les services de l'État. L'enjeu est justement de rapprocher les différentes cultures. Il y a une reconnaissance des services des collectivités et de l'État, de la compétence en ce qui concerne la vie associative, et une volonté de se rapprocher pour mieux connaître le secteur associatif. Ce réseau est une interface et ce rôle est un peu particulier. Nous sommes d'égal à égal, c'est-à-dire que lorsque nous discutons, nous le faisons en tant que mouvement associatif, généraliste, pluraliste, etc., et nous apportons la culture de la vie associative à des élus ou des techniciens qui ne parlent pas le même langage, qui n'ont pas la même connaissance, mais ceux-ci apportent aux associations la culture administrative, etc. Ceci permet de dialoguer d'égal à égal, ce qui signifie que l'association est reconnue. C'est un fonctionnement particulier.

« Nous sommes interdépendants, nos avenir sont liés, nous nous devons de collaborer en gardant notre pouvoir d'initiative citoyenne. »

Je suis assez d'accord sur le fait que malgré la différence de culture constatée, l'interdépendance est là, notamment lors d'un travail à l'échelle d'une collectivité, d'une ville. Nous travaillons ensemble malgré tout ; de plus, villes ou associations le font pour les citoyens, nous avons là un point commun fort.

« La Maison des associations : lieu passerelle, lieu/état des lieux de la vie associative, lieu de découverte du projet. »

Ce sont des missions des Maisons des associations.

« Pour se faire reconnaître, n'a-t-on pas intérêt, en relation avec le réseau, à développer l'accompagnement sur les financements (par exemple, Fondation SNCF), envisager d'autres partenariats avec les fondations sur des recherches de financements européens pour le montage de projets. Objectif : ramener des financements sur les territoires. »

« Ramener les financements sur les territoires » : sur les Maisons ? Sur les projets que nous accompagnons ? Peut-être sur les 2, cela va mieux en le disant. Il n'est possible de ramener sur le territoire que des financements européens, car les financements municipaux, départementaux et régionaux sont d'office destinés aux territoires. Mais à « territoires », j'ajouterai « publics ».

Luc de Backer (RNMA)

Il me paraît important d'accéder aux multi-financements. Être dépendant financièrement d'une collectivité ou d'un niveau de territorialité me paraît extrêmement dangereux, car on est alors totalement dépendant puisque le décideur est celui qui a l'argent. Quand il est possible de s'appuyer sur des financements croisés, quand on peut amener sur des projets les financements de fondations, de l'Europe, de partenaires privés (MACIF ou autres), cela permet de prendre de la distance par rapport à la source de financement, puisqu'elle multiple. C'est une entrée intéressante. La Maison elle-même, si elle est municipale, dépend des financements municipaux mais ça ne l'empêche pas de travailler avec les associations à ce multi-financement de projets associatifs. Il y a là un rôle d'accompagnement des associations pour qu'elles puissent aller voir ailleurs qu'à la mairie. Car si nous ne sommes que la courroie de transmission entre les associations et la mairie dont nous dépendons, je ne vois pas où se trouve notre espace de liberté.

Norbert Richert (Lille)

Il y a des contradictions. Il y a peut-être nécessité d'aller chercher des financements croisés, mais avec eux il est impossible de stabiliser le fonctionnement d'une structure, car certains financements sont semestriels, d'autres annuels. L'autre contradiction tient au fait qu'il n'y a pas de financements pour tout le monde et je pense qu'une Maison des associations (la nôtre est municipale) doit chercher ses financements et forcément les choses se compliquent et cette sorte de jeu est très contradictoire : il vaut mieux se battre pour obtenir des financements pérennes que des financements croisés.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Ce n'est pas le moment d'en débattre, mais notez-ce point : financements croisés ou financements pérennes, un seul financeur ou plusieurs financeurs ; ce qui sous-tend la question de la dépendance ou de l'indépendance.

Concrètement, vous avez posé des questions sur :

- le lien avec l'institution, avec la collectivité locale, y compris la participation dans les conseils d'administration ;
- le fait de pouvoir travailler ensemble, mais pas forcément en étant associés, car cela pourrait entraîner la perte de toute marge de liberté ;
- la nécessité de confronter les cultures des collectivités locales et des associations ;
- l'origine et la diversité des financements, ce qui est forcément en lien avec dépendance/indépendance.

Si vos papiers abordent ces sujets, dites « Banco », sauf s'ils apportent des éléments nouveaux. Le but est de surenchérir sur ce qui a été exposé.

« Manque de connaissance et de reconnaissance du rôle de l'accompagnement. »

Tout à fait d'accord, car régulièrement il nous est nécessaire d'argumenter sur l'importance de cet accueil.

« Ils ont toujours le dernier mot pour la prise de décision. »

Je vais réagir en tant qu' élu municipal : il faut bien qu'à un moment donné quelqu'un prenne une décision et prenne cette responsabilité. J'ajoute qu'il y a tout un travail de partenariat qui peut se faire avant la prise de décision.

« L'accompagnement est avant toute une démarche technique. »

Je ne suis absolument pas d'accord, c'est une vision de technicien pur et je pense que s'il y a un problème, le technicien n'est peut-être pas le mieux placé pour le résoudre. Ce sont les élus associatifs ou les bénévoles qui ont la meilleure compréhension. L'accompagnement technique est pour moi la phase 2, la phase 1 est avant toute une phase d'écoute et de compréhension.

« Le conseil et l'accompagnement doivent être gratuits, accessibles à tous, de la création (soutien, orientation) à l'aide au montage d'un projet sans pour autant "faire à la place" ».

Je suis plutôt d'accord, bien que la gratuité, des fois...

« Attention à ne pas se tromper de rôle, l'accompagnement n'est pas la représentation politique, qui est nécessaire par ailleurs. »

Je ne sais pas commenter.

Alain Détolle (MIAM, Faux-la-Montagne)

Je voudrais expliciter. Cette idée relève une certaine ambiguïté parfois reprochée ou discutée sur l'un des rôles des Maisons des associations, celui qui a trait à l'accompagnement. La Maison est actrice de l'accompagnement, elle est médiatrice entre les pouvoirs publics et les associations, pour autant elle n'est pas la représentation associative qui doit se construire localement. C'est un autre sujet de débat qu'il faudrait avoir. En ce sens, je pense qu'il y a encore nécessité à clarifier ces éléments.

« Indépendants et partenaires, co-acteurs du lien social. »

Je suis globalement d'accord. Il est bien évident que nous devons conserver une certaine indépendance et que le partenariat doit se dérouler dans un dialogue constructif. Quant à « co-acteurs du lien social », c'est aussi une évidence que notre mission est le renforcement du lien social.

« Une Maison des associations doit être un contre-pouvoir représentatif de son réseau d'associations. »

Je ne suis pas vraiment d'accord. Pour moi, une Maison des associations doit faciliter le dialogue entre les associations et les collectivités. C'est ce que je fais au quotidien, je suis un peu le cul entre 2 chaises : je suis militante dans mon métier, mais mon objectif est de faire avancer les choses et je ne peux pas me positionner comme contre-pouvoir, car alors je ne serais pas entendue. De plus, je suis « municipale », donc je n'ai aucun intérêt à faire cela. De ce fait, je ne me suis pas positionnée politiquement dans ma ville, car je trouve que je dois être neutre pour bien jouer mon rôle de directrice d'une Maison des associations. Je préfère favoriser la collaboration entre les différents acteurs, faire vivre le dialogue au-delà des chocs de cultures ; c'est vraiment mon problème quotidien. Il y a réellement une culture de la vie associative et une culture du monde des collectivités, elles s'entrechoquent en permanence : or mon objectif est de faire avancer ce dialogue au maximum.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Je me permets de contredire à la règle, car c'est un débat intéressant sur le thème du « pouvoir/contre-pouvoir », de la neutralité d'une Maison des associations, certains veulent-ils réagir ?

Nadine Cottet (Maison des associations du 15^e arrondissement, Paris)

Je peux réagir en lisant la fiche qui m'a été fournie : « Les Maisons des associations, mêmes municipales, doivent être suffisamment autonomes pour se permettre d'être des interlocuteurs neutres pour accompagner les associations ». Ce qui revient à la position précédente.

Luc de Backer (RNMA)

Pour poser de manière très claire les fondamentaux du Réseau, nous sommes :

- d'une part engagés dans la défense de l'autonomie associative ; ce point est dans notre charte et nous devons effectivement tout faire pour que les associations soient reconnues dans cette

indépendance, leur projet est indépendant et n'a pas à être instrumentalisé par les pouvoirs publics ; nous avons à travailler à cette indépendance du monde associatif qui a un pouvoir, non pas un contre-pouvoir, mais un pouvoir d'équilibre dans une société organisée pour que le socle, pouvoir politique, pouvoir marchand, pouvoir de la finance, pouvoir des citoyens fonde une société. Or nous sommes seuls à défendre l'autonomie des citoyens qui s'organisent entre eux, donc en essayant d'atteindre cet équilibre entre les différents pôles qu'ils constituent ;

- d'autre part, la Maison des associations n'est pas une fédération d'associations, elle ne l'est jamais qu'elle soit municipale ou associative, nous n'avons pas à parler au nom des associations. Nous pouvons faire résonner leurs paroles, nous pouvons aider les associations à organiser leurs propres paroles, mais nous ne sommes pas des porte-parole des associations. Nous sommes en position d'aide, d'accompagnement.

Un participant

Le mot « neutralité » me gêne. Dans toutes les relations humaines, être neutre est souvent être faux-cul, par crainte du débat. Or le débat est fondamental à assumer et à déclencher. Souvent, aborder le thème « pouvoir/contre-pouvoir » fait très peur, car on reste dans la logique de ce que nous redoutons tant, c'est-à-dire les luttes de pouvoirs. Alors qu'entre partenaires, on va jusqu'au bout, on se met d'accord sur un projet, et personne n'a raison par essence, surtout pas nous. Nous faisons avec les gens, avec les organismes, et bien entendu nous ne faisons pas partout la même chose, la réalité résiste, heureusement !

Renaud Drouy (AGLCA – Bourg-en-Bresse)

Je vais rappeler, à partir de ce que Luc de Backer a dit précédemment, que l'accompagnement c'est accompagner sur un chemin. De ce fait, pour moi, l'accompagnement n'est pas neutre puisque nous allons agir sur un état. Qu'on le veuille ou pas, il ne peut pas y avoir neutralité quand on amène des associations vers l'autonomie. C'est un mot que l'on revendique, c'est un positionnement fort de notre part, même si effectivement la posture de l'accompagnateur peut être neutre. Mais nous allons agir sur l'état d'une association que nous allons aider à aller d'un point A à un point B, et là, il n'y a pas de neutralité. Nous allons agir politiquement au sens large.

« La Maison des associations est interface entre le tissu associatif local et les pouvoirs publics. »

Il ne peut pas y avoir de système de délégataire et d'indépendance des associations, mais avec l'enjeu que les pouvoirs publics ou les collectivités souhaitent avoir un seul interlocuteur. Dans cette espèce de mosaïque associative, ils aimeraient avoir un représentant unique. Cette question est terriblement dangereuse, donc je pense que c'est la défense de cette mosaïque qui est intéressante. La Maison des associations ne peut pas être la seule relation avec les pouvoirs publics. La contradiction est qu'il faut faire attention, car effectivement il y a des collectivités qui souhaiteraient mener une seule négociation plutôt que 100.

« Difficile parfois de se libérer d'une volonté politique qui souhaite instrumentaliser l'accompagnement. »

Quand on parle de « volonté politique » dans cette phrase, j'entends « volonté politicienne ». Effectivement, certains élus veulent politiser le débat public au sens étroit du terme, au profit de leur propre parti. Quand on parle d'autonomie et de neutralité de la Maison des associations, je pense que nous sommes complètement politiques, puisque nous travaillons sur l'évolution de la société et sur des projets fondés sur des valeurs. Mais je crois que la pire des choses serait qu'une Maison des associations, associative ou municipale, devienne politicienne, c'est-à-dire référée à un système politique, avec le jeu politique que nous connaissons par ailleurs. Donc, je considère qu'en tant qu'associatifs ou salariés, nous avons un travail d'éducation des élus à mener : leur faire découvrir progressivement que l'engagement des associations et de la Maison qui les accompagne est un engagement citoyen, que nous avons tous à gagner dans la construction de la société et que notre engagement politique est fondé sur des valeurs qui n'ont pas forcément à voir directement avec l'instrumentalisation attendue par les politiciens. C'est là la question de la reconnaissance des légitimités :



éduquer nos élus, c'est faire reconnaître qu'il n'y a pas que la légitimité du suffrage universel et du bulletin de vote, mais qu'un président d'association a aussi une légitimité reconnue par le mandat qu'il a reçu des autres.

« Que de difficultés avec l'institution municipale, après une lutte pour éviter l'urgence. »

« Lutte » est souligné et il y a 3 mots-clés : difficulté, lutte et urgence. En fait cette phrase renvoie à la pratique professionnelle. Comment ne pas se retrouver dans la lutte, ne pas se retrouver dans l'urgence, et ne pas rencontrer de difficultés : donc, quels outils se donner pour travailler ? Au cours du théâtre-forum, une personne a dit que si un dossier n'était pas prêt, elle n'allait pas le soumettre aux financeurs : je trouve cela très juste.

En réponse à la phrase, comment ne pas se retrouver dans la difficulté, quand bien même on serait dans l'urgence : il faut se poser, passer par l'écriture d'un projet, prendre le temps de préparer ce que l'on va présenter, pour faire comprendre à l'institution que nous sommes partenaires, que nous avons les mêmes objectifs. Il est important de prendre le temps de fixer des limites afin de ne pas atteindre cet état d'urgence et de lutte. Il est important de se poser pour avoir de bons outils, les bons moyens de communiquer.

« Le débat doit être franc, profond, respectueux ; conditions pour établir des relations de travail efficace. »

Banco à propos des relations de confiance et de dialogue.

« La relation normale, dans la mesure où l'on maîtrise le sujet : il faut dissocier le politique du financier, le politique doit être l'œuvre de la structure ».

Ceci pose la question : « où se situe le projet politique ? » Depuis assez peu de temps, je suis dans une Maison des associations municipale, et il me semble qu'on ne peut pas placer le projet politique de la Maison des associations et faire fi du projet politique des collectivités. Cela me fait penser aux conventions d'objectifs dans lesquelles les collectivités vont accorder des financements à des associations dont le projet entre dans leurs politiques. Pour moi « politique » et « projet » ne signifient pas la même chose, mais ceci est peut-être dû au statut de la Maison des associations à laquelle j'appartiens.

« Une Maison des associations ne peut pas apporter un soutien réel aux associations si elle n'est pas en relation directe avec les acteurs du territoire. »

Je suis d'accord, et j'enfonce le clou : comment aider à s'associer si l'on n'est pas capable soi-même de s'associer avec l'autre. Travailler ensemble, ce n'est pas être d'accord. On ne choisit pas ses partenaires, on doit travailler avec eux. Notre travail n'est pas d'avoir raison, c'est de faire avec d'autres. Et donc, créer une association, aider une association quand on n'est pas capable de travailler avec la collectivité locale, c'est une remise en cause de notre capacité à maîtriser le sujet. C'est un peu polémique.

Jean-François Miralles (Intervenant)

L'objectif n'est pas que je fasse une synthèse de ce qui a été dit, je vous laisse y réfléchir. La question de recherche d'équilibre entre collectivités locales et postures associatives, celle de la confiance, celle de l'association, celle des finances et des jeux d'acteurs que cela peut créer, celle du politique (politicien ou vrais enjeux politiques des territoires). Ce qui vient d'être dit est une belle transition : il n'y a eu que quelques messages sur l'accompagnement, maintenant nous allons faire un tour de table rapide à ce sujet.

Jeu des citations : L'accompagnement

Jean-François Miralles (Intervenant)

L'accompagnement sera le thème de l'atelier de cet après-midi, en cherchant des réponses à des questions telles que : « Qu'est-ce qu'accompagner ? », « Est-il possible de tout accompagner ? », « Quelle est la légitimité d'une Maison des associations pour le faire ? », « Les Maisons des associations ont-elles les compétences requises ? », « L'accompagnement doit-il être gratuit ? », « Quel intérêt, quelle plus-value pour les Maisons des associations ? ». Il faut vous exprimer sur les postures d'accompagnement, la légitimité, la lisibilité ou la reconnaissance, les atouts et les freins des Maisons des associations, ou tout simplement l'intérêt pour vous à accompagner. Le sens du mot « accompagner » est forcément et volontairement très large, l'intérêt du tour de table « d'accord/pas d'accord » est de recueillir des avis et non d'aboutir à un consensus. Le travail qui suivra ce tour de table sera d'avancer sur la définition d'un référentiel du métier d'accompagnateur.

Alain Détolle (MIAM, Faux-la-Montagne)

Je pensais que définir un référentiel de l'accompagnement était l'objet de l'autre atelier, et que le nôtre aborderait les relations entre les Maisons des associations et les partenaires plutôt que l'accompagnement en tant que tel.

Un participant

C'est tout le problème. Dans notre association, de tout temps, l'accompagnement était le domaine des techniciens. Il a fallu que le conseil d'administration le travaille, se l'approprie, et modifie certaines choses. Si nous laissons faire les techniciens, à quoi sert le conseil d'administration ? Uniquement à porter la parole des techniciens ?

Jean-François Miralles (Intervenant)

Il y a bien un flottement, car les 2 ateliers peuvent travailler sur ce thème ; mais parler de la relation aux institutions et discuter de la posture et du projet associatif sur l'accompagnement dans une Maison des associations semblait difficile sans qu'à un moment vous disiez ce qui vous semble pertinent ou non. Nous vous proposons donc d'aborder la notion d'accompagnement, pour voir non pas comment vous définissez l'accompagnement (ce que fera l'autre atelier), mais quels enjeux vous y voyez, quels intérêts vous y portez, quelles difficultés, quelle légitimité vous ressentez. Il sera difficile d'aller plus loin, sans que vous ayez formulé votre avis, puisqu'il est prévu de travailler ensuite sur un référentiel, de définir une organisation, d'envisager des mises en perspective. Il n'est pas possible de faire l'impasse du « pourquoi », si cela vous gêne aux entournures, tant mieux, allez-y, dites ce que vous pensez.

Pour préciser à nouveau ce qui est demandé : le premier tour de table a eu pour sujet les relations aux institutions, le second porte sur l'accompagnement, la nécessité ou non d'accompagner, pourquoi accompagner, quels sont les enjeux, quel est l'intérêt, quelle est la plus-value pour une Maison des associations, quelle légitimité et quelles compétences a une Maison des associations pour accompagner, etc. En restant dans des sujets politiques et pratiques, en essayant de ne pas approfondir le volet technique.

« Former dès leur élection les élus à la question de l'accompagnement. »

Je pense que nous ne sommes pas habilités à être formateurs d'élus. Nous pouvons dialoguer et réfléchir avec eux, nous ne sommes pas là pour les former.

« La phase fondamentale de l'accompagnement, de l'attention, de l'écoute associative sur les valeurs »

C'est effectivement quelque chose que l'on peut transmettre aux élus, associatifs comme municipaux. Ce peut être pour eux un moyen de comprendre et d'apprendre.

« Éthique et accompagnement. »

Je ne sais pas comment commenter, car je ne comprends pas.

Échanges sur les limites de l'accompagnement :

Daniel Jézouin (Espace associatif 29, Quimper)

Je voulais dire : devons-nous accompagner toutes les associations qui se présentent ? Les associations possèdent des caractéristiques, des valeurs ; nous savons qu'il existe des associations pour lesquelles « tout est permis », dans ce cas, nous autorisons nous à ne pas les accompagner ?

Gérard Medioni (Centre associatif Boris Vian, Vénissieux)

Cela dépend de l'objet social de l'association.

Un participant

Dans ce cas, comment faire cette censure, quels critères employer ?

Gérard Medioni (Centre associatif Boris Vian, Vénissieux)

Si l'association n'est pas laïque et républicaine, elle n'a pas lieu d'exister ; nous sommes alors en dehors du cadre.

Jean-François Miralles (Intervenant)

C'est un point de vue. Voulez-vous débattre sur ce nœud ou continuer ?

Alain Détolle (MIAM, Faux-la-Montagne)

J'ai entendu quelque chose qui mériterait d'être précisé, car si tout ce qui n'est pas laïc et républicain ne doit pas être accompagné, cela me pose problème. Sans plus d'explications, je crains de ne pas être d'accord.

Gérard Medioni (Centre associatif Boris Vian, Vénissieux)

Quand je parle de laïc et de républicain, je veux dire que dans une Maison des associations, le cultuel n'a pas sa place.

Patrick Gerber (Strasbourg)

Je suis d'accord sur le fait, qu'une Maison des associations ne doit pas être un lieu d'ordre cultuel et de pratique d'un culte, et qu'il ne doit jamais y avoir prosélytisme. Par contre, dans notre Maison, un porteur de projet qui veut créer une association dont l'objet peut être le culte sera reçu et il lui sera présenté ce qu'est une association, ce que sont ses valeurs.

Luc de Backer (RNMA)

Nous n'avancions pas, car nous n'avons pas défini ce que recouvre pour nous le mot « accompagnement » qui est un mot valise.

Une association, culturelle ou autre, peut attendre que notre Maison l'accueille : l'accueil est-il de l'accompagnement ? Non, c'est une phase 1. Nous avons mission d'accueillir les associations dans leur diversité pourvu qu'elles ne soient pas fascistes, prosélytes, etc. Nous avons vocation à accueillir la majorité des associations, mais accueillir n'est pas accompagner.

La phase 2 relève du fait que toutes les associations peuvent nous réclamer des conseils, puisque nous sommes experts. Comment rédiger correctement des statuts, comment établir correctement un plan comptable, etc. Il s'agit de conseils, pas d'accompagnement.

Les phases 1 et 2 sont préalables à l'accompagnement. L'accompagnement va beaucoup plus loin, c'est un engagement mutuel, réciproque, qui concerne des valeurs et qui nécessite de l'empathie, donc de l'engagement interpersonnel. Effectivement, en tant que bénévole associatif, je ne vais pas ressentir la même empathie pour une association fascisante et une association qui lutte contre les discriminations. De ce fait, je dis que l'accompagnement est éminemment politique, et pas politicien. L'accueil et les conseils sont des aspects techniques, n'importe quelle Maison des associations, n'importe quel technicien doit assurer ce service, c'est une logique de services. Au-delà, la notion d'accompagnement est militante. À la question « est-ce que cette dimension militante peut-être tenue par du personnel municipal ? », je réponds « oui » haut et fort... Ce n'est pas lié au statut, c'est lié à une éthique, comme le disait Daniel Jezouin.

Gregory Autier (S3A, Hérouville-Saint-Clair)

Je crois que nous abordons quelque chose d'important, si nous avançons déjà sur cette étape, nous pourrions en aborder d'autres. Ont été exprimées les questions d'éthique, de neutralité, celle de savoir si nous parlons d'information, de conseil ou d'accompagnement qui ne sont pas du même niveau. J'ajouterai qu'au-delà de ce qui a été dit sur la laïcité, le culte ou autre. C'est une situation qu'on a rencontré hier dans le premier théâtre-forum : toute démarche sous statut associatif doit-elle être accompagnée ?

Je dirai : « non » pour les démarches qui ne respectent pas l'esprit du législateur, qui ne sont pas en gestion désintéressée, qui n'ont pour objectif que de créer un emploi (et Joëlle Maury l'a dit, dans ce cas moi aussi j'oriente vers la Chambre de métiers).

Nous devons déterminer si nous devons informer et conseiller : je dirai « oui » pour une rencontre ponctuelle d'information. Mais je dirai « non » pour accompagner un porteur de projet dont la seule vocation (cf. théâtre/forum) est d'utiliser le statut associatif pour vendre ses productions personnelles. Il s'agit là d'éthique, de projet politique d'une Maison, et du respect des financements publics dont nous pouvons bénéficier et qui ne sont pas prévus pour accompagner des initiatives privées sous statut associatif.

Se pose également la question des associations destinées à créer des emplois. Je pense qu'on ne peut pas répondre rapidement : « non, on n'aide pas un porteur de projet qui veut créer son emploi sous statut associatif ». Dans notre Maison des associations, nous n'accompagnons pas une association qui va être créée et n'est pas porteuse à court ou moyen terme d'un minimum d'intérêt général et de démarche

collective. Nous les informons et ensuite ils se débrouillent, vont ailleurs, mais nous ne consacrons pas de temps salarié à un projet qui ne respecte pas notre éthique de vie associative.

Gérard Medioni (Centre associatif Boris Vian, Vénissieux)

J'ajoute que l'an dernier, nous avons accompagné une association culturelle en phase de remise en cause et de possibles évolutions. Cet accompagnement a abouti à un passage de statut d'association culturelle à celui d'association culturelle. Nous avons alors joué notre rôle politique. Je dis même, qu'on le veuille ou non : ne pas accompagner est de l'accompagnement

Jean-François Miralles (Intervenant)

Une nouvelle notion vient d'apparaître dans le débat, celle de l'utilité, de l'intérêt général. Le choc qu'il peut y avoir entre des projets privés, des projets de groupes, individuels ou collectifs, et cette collusion qui n'est pas toujours évidente. Cette réflexion est intéressante, puisqu'elle amène à la question suivante : qui définit l'intérêt général, l'intérêt d'utilité sociale, etc. ?

« Jusqu'où aller dans l'accompagnement ? »,

Il faudrait que l'auteur développe si elle veut signifier « Jusqu'où s'impliquer dans l'accompagnement ? »

« *L'accompagnement est un facteur structurant pour le territoire.* »

Oui, mais je ne sais pas à quelle question cela répond.

« *Accompagner c'est responsabiliser le porteur de projet.* »

Ce n'est pas tout à fait « Banco », mais cela a été abordé hier.

« *Légitimité de l'accompagnement, uniquement s'il est prévu par le projet associatif.* »

« *Les projets accompagnés sont ceux qui s'inscrivent dans la charte civile des associations à la Maison des associations. Cette Maison des associations ayant elle-même signé avec la Ville une charte qui définit les contours de la vie associative sur le territoire.* »

Est-ce un élément de réponse à la question « tout accompagner ? » La charte est peut-être l'une des réponses à la question « emploi public » ou « emploi privé ».

Jean-François Miralles (Intervenant)

N'étant pas une Maison des associations, je ne sais pas comment vous accompagnez un projet : faites-vous systématiquement signer une charte au porteur de projet ? Si oui, cela peut être le levier.

Discussion sur la commande politique

« *Difficulté d'accompagner des projets fortement portés par les politiques, alors qu'il n'y a pas de pertinence sur le territoire.* »

Il est assez rare que des politiques proposent des projets qui n'ont pas au moins une pertinence politique sur leur territoire.

Jean-François Miralles (Intervenant)

La question pourrait être inversée : « devez-vous également accompagner des projets politiques d'une collectivité, voire d'une association ». Le culturel a été abordé, la même question se pose pour le politique.

Jocelyne Paccou (Dunkerque)

Cela dépend si l'on parle de politique en tant que politique politicienne, ou il s'agit d'un projet intégré à la politique de la Ville...

Henri Bouyol (Pays d'Aix associations)

La notion de politique est vaste ; si le seul intérêt d'un projet est municipal, cela n'a aucune utilité. Si l'intérêt est pour la population, la ville, le quartier, le lieu où se déroule le projet, c'est utile, bien que ce soit toujours politique.

Gérard Medioni (Centre associatif Boris Vian, Vénissieux)

Je ne vois pas comment porter un projet dont on n'est pas partenaire. Donc, si nous n'avons pas étudié le projet, nous n'avons pas à le porter.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Êtes-vous partenaires dans les projets que vous accompagnez ? Si oui, c'est une nouvelle notion : le partenariat dans les projets accompagnés.

Gérard Medioni (Centre associatif Boris Vian, Vénissieux)

Nous pouvons être partenaire, puisque nous sommes une pépinière. CABV est partenaire de toute association en gestation dans la pépinière. Chacune d'elle est accompagnée, aidée jusqu'à ce qu'elle soit à même de prendre son envol.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Mais c'est un autre niveau, il y a un côté « chemin faisant » avec l'association qui est hébergée sur place, il y a un parcours commun.

Gérard Medioni (Centre associatif Boris Vian – Vénissieux)

L'association est accompagnée jusqu'au moment où elle prend son envol.

« Accompagner, n'est-ce pas encadrer des associations pour mieux les contrôler ? »

C'est une dérive qui peut exister. Accompagner peut être manipuler.

« Accompagner, éviter certains pièges. »

Nous avons déjà abordé ce point qui me touche particulièrement car dans « piège » se trouve tout le positionnement de la phase 1, bien que je ne sois pas forcément d'accord avec Luc de Backer là-dessus : pour moi la phase 1 est déjà de l'accompagnement. L'information est déjà de l'accompagnement, nous sommes dans les fondamentaux, et « éviter certains pièges » parce que je sais que cela est arrivé chez nous. Bien que nous soyons très vigilants, nous hébergeons sans doute dans nos 800 et quelques adhérents des phénomènes sectaires, ou des faux-nez associatifs pour des démarches commerciales, etc. Si ces associations sont intégrées, c'est parce que le travail de la phase 1 a été un peu galvaudé : c'est notre responsabilité collective, je ne vise pas plus les techniciens que les associatifs. Donc, dans ce premier accompagnement, nous avons aussi une phase de veille, la phrase que je commente m'a fait penser à cela.

Et la deuxième partie de la phrase est peut-être enfoncer une porte ouverte : « Accompagner, c'est prévoir l'avenir. » Pour moi, il s'agit d'une évidence.



Alain Détole, bénévole de la MIAM

« Les Maisons des associations en tant que lieu de rencontre collectif, d'agrégation de projets, sont légitimes pour accompagner les associations, voire les individus, notamment et surtout par le partage d'expérience. »

Comment se définit cette légitimité, est-ce que nous l'autoproclamons, ou est-ce que cela correspond à une reconnaissance des actions ?

« Peut-on tout accompagner ? »

Il y a un point d'orgue, sur la question posée ici : un minimum d'intérêt général. Donc cela rejoint ce que disait Grégory Autier tout à l'heure, et bien évidemment le respect de la Loi 1901, sujets déjà abordés.

« Valoriser l'action de l'accompagnateur. »

Banco

« L'accompagnement au-delà de son aspect technique peut être d'assurer l'interface avec des institutions, des politiques pour aider l'association à défendre son projet »

À la lecture, je me suis demandé : qu'est-ce qu'assurer l'interface ? Ce peut être aider l'association à monter son projet et dans ce cas, pour moi, nous sommes totalement dans l'accompagnement. Si assurer l'interface est d'aller avec le porteur de projet ou l'association devant les institutions ou les politiques, nous ne l'avons jamais fait, et je me demande s'il s'agit toujours d'accompagner, en prenant en compte la notion de « faire faire », etc.

Nadine Cottet (Maison des associations du 15^e arrondissement, Paris)

Je me dévoile. J'appelle « faire l'interface », être quelquefois un facilitateur de rendez-vous. C'est vrai que je suis « Ville de Paris », et il m'arrive par exemple pour des projets qui sont vraiment intérêt général (pour la ville, pour les habitants), de proposer de les crédibiliser en mettant un mot à l'élu chargé de... « J'attire votre attention sur l'intérêt du projet que défend telle association... ».

Alain Détole (MIAM, Faux-la-Montagne)

N'est-ce pas subjectif ?

Luc de Backer (RNMA)

C'est humain.

« Il n'y a pas de bons associatifs, il n'y a pas de méchants politiques. Il n'y a pas de bons bénévoles et de méchants techniciens. Il n'y a pas les bons projets, il n'y a pas les mauvais projets. »

Il me semble qu'il s'agit d'un mot d'humeur

Alain Détole (MIAM, Faux-la-Montagne)

Je peux développer. Il faut aussi largement se méfier de la vertu associative que de la mise en doute des politiques. C'est tout aussi subjectif. Je connais énormément de politiques qui sont d'excellentes personnes, très honnêtes, et qui font un travail largement aussi bénévole et désintéressé que beaucoup d'associatifs. Se positionner de cette façon reste assez schématique.

En ce qui concerne les techniciens et les bénévoles, il y a une vraie question sur la manière dont sont gérées les relations humaines dans une Maison de la vie associative et comment se structure la relation entre techniciens et bénévoles. J'ai entendu dire des choses sur la manière de faire avec lesquelles je ne suis pas forcément d'accord. Il me semble qu'il y a une co-construction au cours de laquelle les 2 éléments, les 2 « camps » doivent se respecter ; il ne s'agit pas simplement de prendre en compte le fait que les techniciens sont compétents, mais que ce sont des êtres humains aussi pleinement responsables que les bénévoles.

Pour moi, il n'y a pas de mauvais projets. Je ne suis pas d'accord avec Grégory Autier sur le fait qu'il ne faut pas accompagner des projets dans lesquels le porteur semble défendre son seul intérêt. D'une part parce qu'il est génial que des personnes prennent des initiatives, quelles que soient ces initiatives. D'autre part, il est possible en travaillant avec elles de voir comment les choses évoluent. J'ai un exemple de restaurant proposé par 2 personnes hésitant entre un statut SARL et un statut associatif. Elles ont démarré avec un statut associatif, ce qui a permis à une dynamique d'animation locale de se greffer autour de leur activité. Ceci aurait été beaucoup plus difficile à mettre en œuvre si nous leur avions dit au départ : « vous voulez ouvrir un restaurant, vous êtes 2, montez donc une SARL ».

Jean-François Miralles (Intervenant)

Il est difficile pour un animateur de ne pas prendre part à la discussion. Je vais glisser un mot sur notre expérience personnelle d'activité d'accompagnement. Nous avons été très gênés par l'arrivée de plus en plus prégnante de jeunes qui arrivaient seuls et nous disaient en fin de compte : je n'ai pas de projet associatif, mais j'ai envie de créer mon emploi, j'ai des compétences dans la culture, dans les actions de proximité, etc. Pendant longtemps, nous avons accompagné la création de « vraies fausses associations », car il était important de suivre ces initiatives, bien qu'elles soient individuelles. Finalement, nous avons créé une couveuse de projets et d'activités, et même d'emploi, pour répondre à ces projets individuels dont les porteurs veulent prendre part, sur le territoire, à une action relevant de domaines sociaux, de proximité, culturels, voire politiques.

Nadine Cottet (Maison des associations du 15^e arrondissement, Paris)

Dans de tels cas, il m'est arrivé de suggérer de créer une association de préfiguration de projets. Lors des premières rencontres, les porteurs de projets n'ont pas toujours une idée très précise de ce qu'ils veulent faire ; or, être dans une association de préfigurations de projets permet, au cours de l'étude, de définir quel sera le meilleur statut pour l'activité. Cela permet d'ouvrir le dialogue, de ne pas dire : « allez voir quelqu'un d'autre » ou « passez votre chemin ».

« *L'accompagnement doit être gratuit.* »

Je ne sais pas si je peux dire « banco » à cette assertion. La première raison étant que l'accompagnement n'est jamais gratuit, il y a toujours un coût ; en prenant ce fait en compte, la question deviendrait : « qui prend en charge le coût de l'accompagnement ? » Certains politiques m'ont dit que les accompagnateurs n'avaient qu'à être bénévoles ; c'est une autre posture et un autre débat.

La question de savoir ce que nous entendons par accompagnement se pose une nouvelle fois. Je ne pense pas qu'il y ait gratuité dans l'accompagnement des services de paye, pas plus que dans l'accompagnement comptable. Cela pose donc la question du type d'accompagnement, celle de la nature du projet (intérêt général, commercial, marchand, etc.). Les débats que cette phrase soulève méritent d'être traités, car à un moment donné, une Maison des associations devrait pouvoir dire : il y a des projets que nous accompagnerons gratuitement, parce que nous pensons qu'ils sont importants.

« *Y a-t-il un socle de valeurs qui sous-tend l'accompagnement ?* »

Banco

« *Il est nécessaire de préciser les niveaux de vocabulaire entre accueil, conseil et accompagnement.* »

C'est une partie du débat qui devra avoir lieu à propos du référentiel. C'est important, et les 2 questions se font écho car il faut savoir si le référentiel métier d'accompagnateur est sous-tendu par un socle de valeurs qui lui permet de déterminer les niveaux entre accueil, conseil et accompagnement.

« *L'accompagnement doit être gratuit et accessible pour permettre la couverture de projets associatifs qui auraient besoin d'un lieu d'accueil où ils peuvent être écoutés, etc.* »

Je reviens sur la notion de gratuité. Il est vrai que la question du coût financier se pose, mais je pense qu'il doit être « gratuit » dans le sens de « désintéressé ». Ceci est peut-être lié à une possibilité d'instrumentalisation déjà évoquée. Un accompagnateur doit avoir cette posture un peu d'humilité : le porteur de projet demeure propriétaire de son projet, et l'accompagnateur ne doit pas se l'approprier d'une manière ou d'une autre. Cette gratuité est à respecter.

« *Les Maisons des associations ne représentent pas les associations.* »

Nous avons parlé d'interface, etc.

« *Aujourd'hui les associations sont assujetties à des règles strictes.* »

Oui, certes.

Discussion sur les démarches contestataires

« *Doit-on aussi dans l'accompagnement porter la parole auprès des parlementaires, des syndicats employeurs, pour infléchir les règles ?* »

J'ai un peu de mal à comprendre la question.

Marie-Pierre Bérut (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Nous avons parlé de cette question au sein de l'AGLCA avec Renaud Drouy. Il est vrai qu'aujourd'hui les associations sont soumises à des règles très strictes, notamment sur la fonction employeur, par la législation, par les conventions collectives. Il s'avère qu'une association peut nous demander conseil pour entrer dans les clous, mais comme c'est impossible, nous en arrivons à lui dire de faire comme elle peut. La question que je me pose touche à la neutralité : une Maison ne représente pas les associations, mais est-ce que l'accompagnement se limite à conseiller les porteurs de projets, notamment sur le volet juridique, ou faut-il aller plus loin et peut-être créer des collectifs, aller avec eux devant les parlementaires, faire en sorte

qu'ils aient accès plus facilement aux syndicats employeurs (si une association n'est pas syndiquée, elle se retrouve devant une porte close, ce qui est un peu normal). Je me demande si, aujourd'hui, l'accompagnement ne consiste pas aussi à aider les associations à rendre les règles moins restrictives. J'ai été face à ce problème pour des cantines scolaires qui doivent appliquer une convention collective ; or le syndicat employeur correspondant ne prend pas en compte les cantines scolaires. Un autre sujet est celui de label de prestataires de services : nous savons très bien qu'une petite structure associative qui fait de la prestation de services audiovisuels risque de ne pas avoir le label ; or sans label, elle ne peut pas embaucher.

Luc de Backer (RNMA)

Je pointe un paradoxe. D'accord, nous ne sommes pas porte-parole des associations, je pense que cela est acquis. Nous allons aider dans nos accompagnements les associations à prendre conscience des enjeux de la vie associative, à élaborer une parole collective, à engager des actions vis-à-vis des décideurs pour faire évoluer la législation ou les relations avec les collectivités, nous allons peut-être même accompagner des associations pour qu'elles entrent dans des collectifs, des collectifs potentiellement protestataires, voire contestataires. En allant un peu plus loin, quelle est la position des Maisons des associations, lorsqu'elles accompagnent, soutiennent, outillent des associations dont la parole va se retourner contre le pouvoir politique dont ces Maisons peuvent être issues, voire contre les Maisons des associations elles-mêmes ? Comment se positionner dans cet accompagnement qui, à un moment donné, peut faire un effet de reflux contre la collectivité territoriale dont une Maison dépend ? Jusqu'où pouvons-nous aller dans l'accompagnement pour outiller des associations dans une démarche protestataire au contestataire ? Et question subsidiaire qui fait débat actuellement dans le Réseau : il y a des collectifs d'associations citoyennes qui se mettent en place, qui sont nettement dans la revendication, dans la contestation, est-ce qu'en tant que responsables de Maisons des associations associatives ou municipales, nous avons à accompagner les associations qui entrent dans cette démarche contestataire au protestataire ; jusqu'où allons-nous ? C'est une vraie question dont je n'ai pas la réponse.

Jean Chantel (Vélizy associations)

On va dire que c'est statutaire ? Il suffit que dans les statuts, il y ait des règles de ne pas soutenir telle ou telle chose, c'est simple.

Luc de Backer (RNMA)

Je ne suis pas juge de ce que pensent les associations, je ne suis pas propriétaire de leurs réflexions, et donc si...

Jean Chantel (Vélizy associations)

Je dis seulement qu'une Maison des associations peut avoir des statuts définissant jusqu'où il est possible d'aller dans l'accompagnement. Ceci fait, il n'y a pas à se poser de questions, si rien de tel n'existe dans vos statuts, il est clair que vous pouvez prendre n'importe qui, n'importe quoi, qui peut se retourner contre vous, ou contre la municipalité. Il suffit d'indiquer que seront refusés les accompagnements d'associations « prosélytes » ou « cultuelles », c'est simple.

Luc de Backer (RNMA)

Il ne s'agit pas de cela. Bien sûr, tout ce qui est prosélytisme, cultuel ou politique est exclu. Mais lorsque des associations se retournent contre la municipalité, par exemple car elles estiment que les critères d'octroi des subventions ne sont pas clairs, qu'il n'y a pas eu respect du dialogue civil. Très légitimement, plutôt que de rester isolées, ces associations s'adressent à la Maison des associations (lieu de rassemblement) pour savoir comment faire valoir leurs points de vue, et éventuellement comment faire en sorte que cette parole de contestation atteigne la municipalité. Je me refuse à croire que la municipalité est nécessairement pure, donc si les associations estiment à un moment donné devoir se positionner en réaction, voire en opposition à la municipalité, c'est parfaitement leur droit. Et là, je dis que c'est aussi l'un des rôles d'une Maison des associations de les accompagner, et non de prendre la parole pour elles. Alors, comment se positionner dans ce rôle d'intermédiaire ?

Nadine Cottet (Maison des associations du 15^e arrondissement, Paris)

J'ai une position un peu particulière à Paris, où je suis directrice de la Maison des associations du 15^e arrondissement (environ 530 associations inscrites), arrondissement d'opposition frontale à la mairie centrale, arrondissement qui compte 235 000 habitants, c'est une ville dans la ville. Il y a bien évidemment des associations qui sont en opposition à la majorité locale et qui s'organisent d'une façon assez militante,

même si elles ne sont pas forcément politiques. Cette mairie locale a un tout petit peu de mal avec la démocratie, la liberté associative, la Loi 1901 ; elle a très peur, la vie citoyenne lui fait peur, les conseils de quartiers sont très bridés. Donc, fatalement, il y a des associations qui ont vraiment une démarche de création de collectifs, ou autres. Je suis assise entre 2 chaises puisque je suis « municipale mairie de Paris » et en même temps, comme toutes les Maisons d'arrondissement, j'ai à travailler avec la mairie d'arrondissement : je me retrouve parfois quasiment accusée de fomenter des révolutions dans ma Maison ; lorsque se réunit ATTAC, ou un groupe inter-associatif formé d'associations inscrites dans la Maison, je suis accusée d'organiser la résistance dans ma Maison.

Luc de Backer (RNMA)

Et comment fais-tu ?

Nadine Cottet (Maison des associations du 15^e arrondissement, Paris)

Je suis parfois un peu faux-cul avec le maire, mais je dis que ces associations sont inscrites dans la Maison, qu'elles ont le droit de se réunir entre elles. On me répond : Oui, mais elles font de la politique ; vous faites de la politique dans votre Maison. Et ce n'est pas simple dans ce cadre d'opposition frontale.

Alain Détole (MIAM, Faux-la-Montagne) Il me semble que plusieurs niveaux ont été abordés. D'abord, nous nous sommes demandé ce que nous pouvions faire remonter auprès de pouvoirs publics pour des propositions d'évolutions des réglementations. Il me semble que le Réseau a une certaine légitimité pour le faire, en tant qu'observateur ou intervenant technique de la vie associative. Donc, il est vrai que lorsque nous repérons des dysfonctionnements, nous pourrions être force de proposition (si possible en le faisant en partenariat), pour suggérer à des ministères ou d'autres organismes des évolutions souhaitables de la réglementation, ou de la législation, cela ne me choque pas à condition que nous en ayons discuté au préalable, et que ce soit une parole collective des Maisons. Il est vrai que certains cas sont limités : les associations citoyennes ont des prémisses avec lesquelles je ne suis pas d'accord (notamment sur leur définition de l'activité économique). Il est vrai que c'est compliqué ; à l'échelon local, cela ne me pose pas de problème qu'il y ait un « accompagnement » de groupes d'associations citoyennes. Ensuite comment le gérer au sein du RNMA : est-ce que nous appuyons leur démarche, est-ce que nous leur laissons faire ce qu'ils veulent car c'est éminemment de leur responsabilité ? Le débat est ouvert. Mais à l'échelon local, si des personnes viennent nous voir pour créer une association du mariage traditionnel, cela ne me gênerait pas, je les aiderai à monter leur association, bien que je ne sois pas favorable à cette position. Il me semble que c'est sinon de l'éthique, du moins de la déontologie professionnelle.

Norbert Richert (Lille)

Je comprends en partie notre collègue. D'une part, la municipalité de Lille a mis en place une charte qui dit : « la municipalité et les associations, avec un système d'engagement réciproque »... et je pense qu'une fois le débat rendu public (c'est-à-dire quand il a fait l'objet d'un passage en conseil municipal), la relation entre les uns et les autres se règle, même si ce n'est pas définitif. La question est de savoir comment cette relation émerge dans le débat public. Le fait d'avoir engagé cette charte clarifie les relations et le système de valeur ou des valeurs qui nous lie(nt). Il est possible pour les uns et les autres de s'y référer en permanence. D'autre part, chacun fait comme il peut dans sa vie qui peut-être de fonctionnaire ou de dirigeant associatif, en fonction des particularités locales. ATTAC ne s'est pas réunie dans notre Maison, mais « Ras le Front » l'a fait pendant très longtemps. Une autre chose est que si nous arrivons vraiment à avoir ce débat entre les valeurs, le réseau associatif et la municipalité, que cela fasse l'objet d'une contractualisation, qui elle-même fasse l'objet d'un document public, une partie des problèmes se règle. Enfin, les associations sont accompagnées sur leurs valeurs, et je m'oppose parfois à certains élus, cela durera tant que cela durera et un jour peut-être ils me diront d'aller ailleurs. En tant que fonctionnaire, je ne me sens pas être la courroie de transmission entre l'activité municipale et le réseau associatif. Ceci est important pour moi, si ce n'était pas le cas, je me serais trompé de combat.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Je sais que le débat est vif sur ce sujet, que nous sommes bien sur la ligne rouge, mais je voudrais laisser un peu de temps aux représentantes de la Région Rhône-Alpes pour qu'elles présentent la façon dont cette Région soutient la vie associative. Je fais devoir brider les prises de paroles qui sont des confrontations sur : « jusqu'où aller dans l'accompagnement ? », sur la politique, sur les valeurs, et sur le positionnement personnel. Nous allons d'abord finir le tour de table.

« Pourquoi accompagner une association ? Une association doit contribuer à la vie du territoire ou de ses

habitants, elle ne doit pas prôner l'exclusion. »

Il s'agit d'une remarque complétant ce qui a été dit au début du tour de table sur la notion d'intérêt général, le choix des associations qui peuvent être accompagnées.

« Accompagner si au-delà du suivi, des informations, des statuts, dossiers finances et formation, mettre en réseau le monde associatif vers des évolutions et des développements plus citoyens, plus démocratiques, en toute égalité. »

Cela recouvre ce qui vient d'être dit, mais en première lecture, je ne l'avais pas compris ainsi. Pour moi il s'agissait d'un point pas encore abordé : l'accompagnement est-il forcément individuel ? Lors du théâtre-forum, une saynète proposait aux demandeurs de s'ouvrir vers d'autres structures associatives : d'autres associations pourraient être parties prenantes du projet, ce projet pourrait rejoindre celui d'une autre association, est-il nécessaire de créer une nouvelle association pour le mener à bien, etc. Faut-il toujours se centrer sur ce qui nous est présenté, ou, en ayant une bonne connaissance du réseau, dès la naissance de cet accompagnement ne pouvons-nous pas orienter le porteur de projet vers d'autres associations ?

Jean-François Miralles (Intervenant)

Cela rejoint ce qui a été abordé précédemment lorsqu'il a été question de mise en réseau : la notion de collecteur, de facilitateur. Ce point pourrait être abordé au cours de l'après-midi.

Les tours de table sur les relations aux institutions et l'accompagnement ont été faits. De nombreux points semblent convergents sur la notion d'accompagnement (pourquoi et quels enjeux). La ligne de démarcation, de clivage concerne plutôt « jusqu'où ? », « qui ? », etc.

Les débats ont été très riches, il n'y a peut-être pas de vérité, chacun se trouve dans cette mêlée avec ses compétences et ce qu'il est, avec la structure à laquelle il appartient. Dans cette situation, il est intéressant de connaître la pensée, la posture d'une institution comme une Région, en l'occurrence la Région Rhône-Alpes sur le suivi de la vie associative, sa façon d'envisager l'accompagnement et les relais possibles à l'échelle d'un territoire. Je vais laisser la parole à Claire Guin et Émeline Baume, qui vont nous expliquer quels peuvent être les enjeux pour la Région et nous présenter le Soutien pluriannuel aux projets associatifs (SPPA).

Présentation du dispositif de Soutien pluriannuel aux projets associatifs et échanges avec la Région Rhône-Alpes

Présentation du dispositif de Soutien pluriannuel aux projets associatifs (SPPA)

Intervenantes :

- Claire Guin - Responsable Vie associative et Éducation populaire à la Région Rhône-Alpes
- Émeline Baume - Chargée de mission de Lela Bencharif (vice-présidente déléguée à la démocratie participative, à la vie associative et à l'éducation populaire à la Région Rhône-Alpes)

Lela Bencharif s'excuse de ne pas être présente, car elle se trouve à Stuttgart à propos de démocratie participative. Ce fait permet de connaître dès à présent l'angle de travail à la Région. L'angle politique et non politicien, ni politicard, a vraiment été en ce qui concerne la vie associative et l'éducation populaire de se dire qu'il s'agit d'initiatives citoyennes, puisque l'élue responsable a les 3 termes dans sa délégation : vie associative, éducation populaire et démocratie participative.

Claire Guin (Région Rhône-Alpes)

Les 2 thèmes de la séance de travail « lien avec les institutions » et « accompagnement » permettent d'aborder la présentation du SPPA. Quand Lela Bencharif a pris ses fonctions en 2010, elle a souhaité redéfinir la politique en faveur de la vie associative et a rencontré sur les territoires, les associations, les Maisons des associations, les réseaux associatifs, etc. Les associations ont dit 2 choses :

- nous voudrions que nos projets associatifs soient financés de manière pluriannuelle,

- nous voudrions être accompagnées.

Ce sont les associations qui ont demandé à la Région de ne pas seulement les financer, mais aussi d'être accompagnées. Le SPPA a été créé avec les associations, dans le but d'aider l'emploi qualifié dans les projets d'éducation populaire de petites associations, avec un accompagnement obligatoire. L'idée était la suivante : « nous accordons une subvention pour 3 ans, à condition d'être suivis par une structure d'accompagnement ». Elle n'a pas été très facile à faire accepter aux élus régionaux.

Nous avons travaillé avec les Points d'appui à la vie associative en Rhône-Alpes : Union des associations de Saint-Étienne et de la Loire (UASEL), Cap Berriat, AGLCA (il s'agit d'un réseau de structures d'appui à la vie associative), Centre associatif Boris Vian (CABV), car nous avons fait des choix à l'échelle des territoires... L'idée est qu'un porteur de projet désirant avoir une aide de la Région pour un emploi qualifié aille rencontrer une structure locale, qui l'aide si nécessaire en amont. Pour nous l'accompagnement n'est pas que technique (aide au montage d'un budget prévisionnel, aspects juridiques) ; il s'agit d'un accompagnement sur le projet associatif, les valeurs, la gouvernance, etc.



Une fois la subvention régionale acquise, l'accompagnement est obligatoire au cours de 3 ans ; ceci est important pour le porteur de projet et pour la Région.

Il a fallu du temps pour en arriver là, car il faut également financer les structures d'appui et les élus ont eu peur d'être dépossédés de leur pouvoir de décision : ils craignaient de devoir suivre l'avis des structures accompagnant sur le terrain. Notre service ne voulant pas mettre les structures d'appui en difficulté, nous avons expliqué aux élus qu'elles accompagneraient et que la Région déciderait.

En ce qui concerne la nature des relations, nous aurions pu faire une commande publique, passer un marché en disant : qui sait accompagner les associations en étant financé pour cela ? La Région a choisi de s'appuyer sur des structures existantes, faisant déjà de l'accompagnement et participant à un réseau. Car notre souci est d'avoir un accompagnement de même qualité au sud de la Drôme et au nord de la Haute-Savoie ; or nous avons la chance de pouvoir nous appuyer sur le réseau des Structures d'appui à la vie associative en Rhône-Alpes (SAVARA).

Pour ce qui est du choc des cultures, dont il a beaucoup été question, je ne partage pas du tout votre sentiment. Lors de notre travail avec des structures d'appui, des associations, je n'ai pas ressenti de choc de cultures, de risque d'instrumentalisation. Je suis peut-être un peu naïve, mais j'ai eu le sentiment que nous souhaitions tous aider les associations sur le terrain. Nous avons réussi sans doute parce que nous avons construit ensemble.

Au sujet de la dépendance, en vous écoutant je me suis rendu compte qu'il était totalement différent de travailler à l'échelle d'une Région ou d'une municipalité. Il est difficile pour un Conseil régional d'instrumentaliser une structure locale, car il n'est qu'un des financeurs et pas le principal. Cela a dû nous aider. Par ailleurs, vous avez parlé de dépendance/indépendance, j'ai presque l'impression que la Région est plus dépendante des structures d'appui que l'inverse. En effet, si les financements régionaux s'arrêtent, cela ne devrait pas les empêcher de fonctionner, par contre si l'accompagnement s'arrête, il n'y a plus de dispositif SPPA. Je peux comprendre qu'il y a risque de dépendance vis-à-vis de sa municipalité pour une Maison des associations municipale, mais il faut aussi regarder dans l'autre sens. Au moins en ce qui concerne la vie associative, la Région est dépendante des structures d'accompagnement, car elle ne peut pas assurer cette tâche en interne.

Émeline Baume (Région Rhône-Alpes)

Je me dévoile complètement en vous disant que je travaille pour une grande élue, mais que je suis par ailleurs élue de base à Lyon. Je n'ai pas dans ma délégation la vie associative afin de ne pas mélanger les genres. J'ai été effarée d'entendre vos propos sur les élus locaux. Comme le disait Claire Guin, quand la Région a décidé de se pencher sur l'accompagnement, et donc de financer des structures qui font de l'accompagnement de façon « libre », elle a affirmé certaines choses dans le cadre du SPPA. Vous avez parlé de chartes et je souhaite vous lire ce que les élus ont majoritairement voté : « Notre action politique

sera fondée sur l'accompagnement du secteur associatif à but non lucratif et non soumis aux logiques de marché, de profit, et de compétition, privilégiant des modes de contractualisation financière avec des partenaires associatifs autour d'objets relevant de l'intérêt régional et qui ne contribuent pas à la mise en concurrence des associations ». C'est un cadre clair et je trouve courageux de la part de grands élus de poser ainsi les choses, qu'il y ait eu ce débat en assemblée. Ensuite les associations peuvent dire : « la démocratie représentative n'est la démocratie ». N'empêche que les choses ont été posées.

Je voudrais dire 2 autres choses portées par le Conseil régional sur l'accompagnement, mais moins originales :

- la Région a décidé d'alimenter les dispositifs locaux d'accompagnement (nous n'avons pas encore beaucoup de retours),
- il y a des contrats pluriannuels d'objectifs régionaux, y compris dans la délégation vie associative, éducation populaire ; et ces contrats sont signés sans priorité thématique, l'association doit uniquement être dans le champ de la délégation, faire partie d'un réseau régional, avoir un bénévolat actif, c'est-à-dire respecter les bases d'une vie associative.

Il y a peut-être la spécificité de l'échelon régional, la Région étant une institution qui a du recul vis-à-vis d'enjeux locaux.

Claire Guin (Région Rhône-Alpes)

Dernier élément concret. Hier j'ai reçu un appel d'un porteur de projet dont la demande n'a pas été retenue. Au lieu de m'injurier, il m'a remerciée, car il avait été accompagné et que cet accompagnement a valu pour lui toutes les subventions du monde, car il lui a permis de refaire son projet associatif.

Patrick Gerber (Strasbourg)

Je n'ai pas bien compris comment fonctionnait votre dispositif : qu'est-ce qu'être accompagnateur, quel rôle lui est confié, quel financement public lui est donné, etc.

Claire Guin (Région Rhône-Alpes)

Il s'agit d'un dispositif d'aide à l'emploi qualifié (création ou maintien) dans un projet qui relève d'une démarche d'éducation populaire : l'association doit reposer sur un réel bénévolat actif, l'impact sur le développement du territoire doit être fort, le projet doit être porté, conduit, par plusieurs associations, l'association doit avoir moins de 3 équivalents temps plein au dépôt du dossier.

La Région accorde une subvention de 45 000 euros sur 3 ans, l'association décide du découpage de l'enveloppe en fonction de ses besoins. Le dossier ne peut être déposé à la Région que s'il a été vu, si possible accompagné, par une structure d'appui faisant partie du réseau SAVARA. Une fois la subvention accordée, il y a un contrat entre la structure d'appui et l'association qui s'engage à accepter un suivi pendant les 3 ans.

2012 étant la première année, nous étions en phase expérimentale. Nous avons essayé d'estimer le coût que représenterait ce suivi pour les structures d'appui, et nous avons choisi de faire un forfait. Nous entrons dans la phase de bilan de cette expérimentation : une réunion est prévue dans quelques jours pour dresser un bilan et envisager l'avenir. Le nombre d'associations à suivre devrait augmenter, et la Région doit prendre en compte le fait que plus le financement des structures d'appui sera important, plus la subvention attribuée directement aux porteurs de projets diminuera. Mais l'accompagnement nous paraît aussi important pour le porteur de projet. En 2012, le forfait annuel par structure a été de 10 000 euros ; en 2013 nous essayerons de couvrir au plus juste le temps de travail que chaque structure d'appui consacra au SPPA.

Patrick Gerber (Strasbourg)

La Région a-t-elle d'autres dispositifs d'aide à l'emploi associatif ?

Claire Guin (Région Rhône-Alpes)

C'est le seul dispositif d'aide à l'emploi qualifié. Jusqu'à présent il y avait les Emplois tremplins, comme dans les autres Régions, dispositif qui s'arrête fin 2012. En Rhône-Alpes les Emplois tremplins devaient des jeunes en difficulté à accéder à l'emploi ; le SPPA est pour sa part une aide aux projets associatifs.

Une participante

Puisque l'accompagnement en amont n'est pas obligatoire, quelle est la proportion des projets subventionnés par rapport ceux accompagnés avant dépôt de dossier ?

Claire Guin (Région Rhône-Alpes)

Sur la centaine de dossiers reçus en 2012, très peu ont souhaité ne pas être accompagnés. En fait, toutes les associations ont intérêt à être accompagnées. Seuls 2 ou 3 grands spécialistes des dossiers n'ont demandé que le tampon obligatoire pour le dépôt du dossier. Environ 95 % des dossiers ont été accompagnés avant dépôt de dossier, certaines associations ont rencontré une dizaine de fois une structure d'accueil. À cause de notre budget contraint, nous n'avons retenu que 37 dossiers et c'est là que la Région se trouve face à une difficulté : nous recevons de bons dossiers, nous ne pouvons pas les retenir tous et nous craignons que les structures d'appui se démobilisent si après 10 heures de travail avec une association, son dossier est refusé.

Luc de Backer (RNMA)

C'est certainement un problème, mais je trouve intéressant pour les structures d'appui qu'elles ne participent pas à la décision budgétaire. Elles jouent vraiment leur rôle d'accompagnatrices, sans être juges et parties, ce qui est très sécurisant pour tous. Les élus font leur travail d'élus, c'est bien.

Jean-François Miralles (Intervenant)

J'interviens en tant que représentant d'une des structures participantes. À propos de dépendance/indépendance, Claire Guin a dit que la Région avait besoin des associations, que ce n'est pas une relation à sens unique. La question est de savoir si parfois nous ne nous mettons pas nos propres boulets. Pour l'heure, dans ce dispositif il y a un vrai travail en partenariat. Vous imaginez qu'il n'est pas toujours évident de faire des critères d'éducation populaire un facteur d'acceptation ou d'exclusion. Un travail a donc été engagé avec les structures partenaires de la Région ; le dossier qui est en ligne peut paraître assez simple, mais en fin de compte il pose de bonnes questions sur la gouvernance, la qualification de l'emploi, sa pérennisation, les formations envisagées, etc. Ce dossier n'est pas très épais mais il nécessite un vrai travail de fond. Les associations estiment avoir bien travaillé, car nous avons constaté que cela les amène à se poser diverses questions. Par ailleurs, effectivement, s'il y a trop d'associations qui ne sont pas subventionnées, c'est un souci, mais il n'enlève pas la qualité que ce qui aura été fait pour structurer leurs dossiers.

Grégory Autier (S3A, Hérouville-Saint-Clair)

Je viens de Basse-Normandie, la Région a effectivement apporté des aides, notamment par le biais des Emplois tremplins, sachant qu'elle demandait à la structure accompagnée de financer 15 % de l'accompagnement. Est-ce que la Région Rhône-Alpes finance 100 % de l'accompagnement ?

Par ailleurs, cela pose parfois question que l'accompagnement soit rendu obligatoire par la puissance publique. Cette question se pose pour les structures qui bénéficient de l'accompagnement, certaines pouvant prendre cela comme une contrainte et au moins au départ, le subir au lieu de le souhaiter. Cette question se pose aussi pour les structures d'accompagnement : dans notre Maison, nous avons eu un débat portant sur le fait de se saisir automatiquement des accompagnements quand c'est la puissance publique qui le demande, collectivité ou autre, mais que l'association n'est pas demandeuse.

Si l'accompagnement est obligatoire après et qu'il s'agit d'emploi, y a-t-il complémentarité ou concurrence avec les DLA, est-ce que la Région Rhône-Alpes finance les DLA ? Ce qui est le cas en Basse-Normandie. On parle là de consolidation des activités d'embauche, ce qui me paraît assez proche.

Enfin, c'est magnifique quand une association conclut : « je n'ai pas la subvention, mais j'ai bénéficié de l'accompagnement et c'était super » ; je pense malheureusement qu'il ne s'agira que d'un exemple. Est-ce qu'une structure qui ne recevra pas ce financement et qui de plus aurait subi l'accompagnement ne risque pas de dire : « j'ai fait ce que vous avez demandé, j'ai été accompagnée, le dossier a été déposé et au final ma demande a été refusée. »

Claire Guin (Région Rhône-Alpes)

L'association bénéficiaire ne paye pas l'accompagnement, car son coût est pris en charge par la Région. Et je pense que pour certaines structures d'accompagnement les 10 000 euros de 2012 ne couvriront pas leurs frais ; elles ont donc dû prendre à leur charge la différence.

Accompagnement subi - Nous avons volontairement choisi que l'accompagnement ne soit pas obligatoire en amont de la subvention. Le porteur de projet peut seulement demander à ce que son dossier soit tamponné lors de son dépôt auprès d'une structure définie par le dispositif. Par contre, s'il bénéficie de notre subvention, nous estimons que nous avons le droit d'imposer un suivi (mais dans 95 % des cas ce suivi est

souhaité, il correspond à 2 rendez-vous par an et nous finançons du fonctionnement, du salaire, etc.). ? Pour nous, ce suivi est une garantie de pérennisation de l'emploi. Pour le moment il n'y a pas de suivis subis et la Région ne s'ingère pas dans le contenu du suivi. Ce contenu est défini en fonction des besoins de l'association et de la structure d'appui, l'accompagnement devrait représenter une plus-value.

Lien avec les DLA – La Région est l'un des financeurs des DLA pour des appels à prestataires, etc. Dans le cadre du SPPA il s'agit d'un accompagnement par une structure d'appui en fonction des besoins d'une association. Ces dispositifs ne paraissent pas être concurrents.

Sylvain Rigaud (RNMA)

La cible n'est pas totalement la même. Le DLA concerne des associations plus structurées, œuvrant notamment dans le service aux personnes, l'insertion par l'activité économique. Le SPPA s'adresse plutôt à des associations d'éducation populaire qui créent du lien social dans un territoire.

Gregory Autier (S3A – Hérouville-Saint-Clair)

Cette réponse n'est pas satisfaisante.

Claire Guin (Région Rhône-Alpes)

Bénéficiaire du SPPA n'empêchera pas une association de faire appel au DLA en cas de besoin. Il s'agit d'un suivi, pas d'un diagnostic.

Gregory Autier (S3A – Hérouville-Saint-Clair)

La réponse ne me satisfait pas, mais je suis très favorable à cette mesure. En rentrant, j'irais bien la souffler au Conseil régional de Basse-Normandie... J'essaie de trouver des arguments qui éviteraient que cette Région ne nous réponde qu'il y a concurrence. Effectivement ces dispositifs ne touchent pas les mêmes secteurs d'activités, le SPPA ne concerne que les petites associations, mais en Basse-Normandie SPPA et DLA se croiseraient et pour le moment je n'ai pas d'arguments pour prouver à la Région qu'ils sont complémentaires.

Associations accompagnées pour monter leur dossier, mais pas soutenues financièrement – C'est un problème difficile, car le dispositif est innovant, de nombreux collègues souhaitent s'en inspirer, mais nous lançons ce dispositif dans une période de contraintes budgétaires. C'est notre principale difficulté, nous allons l'aborder dans quelques jours avec nos structures partenaires, mais nous n'avons pas encore de solutions, à nous de gérer au mieux les refus. Pour l'instant, il faut savoir que le comité technique qui examine les dossiers est composé d'élus mais aussi d'associatifs, c'est une instance paritaire qui comprend des membres qualifiés, et nous abordons chaque dossier avec eux. Pour l'instant, nous sélectionnons les dossiers qui répondent le mieux aux critères, mais des dossiers corrects n'ont pu être retenus à cause de la contrainte budgétaire.

Attente de la Région Rhône-Alpes sur l'accompagnement

Renaud Drouy (AGLCA – Bourg-en-Bresse)

Claire Guin a dit que la Région attendait de l'accompagnement une pérennisation de l'emploi, et SPPA signifie Soutien pluriannuel aux projets associatifs : n'y a-t-il pas confusion entre le souhait de soutenir un projet associatif dans lequel il y a une ressource (l'emploi qui permet de mettre en œuvre le projet associatif) et celui de pérenniser un emploi, ou la Région attend-elle autre chose de cet accompagnement ?

Claire Guin (Région Rhône-Alpes)

L'objectif est d'accompagner le projet associatif. Dans 3 ans certains élus régionaux demanderont combien il y a eu de créations et de maintiens d'emplois. La logique du dispositif est un accompagnement global du projet associatif, mais c'est aussi une manière de suivre et de pérenniser des emplois créés au service des projets associatifs. Il faut prendre en compte le souhait d'accompagnement global de leurs projets par les associations et l'intérêt de la Région de suivre les emplois qu'elle a soutenus.

Émeline Baume (Région Rhône-Alpes)

Ce dispositif se veut extrêmement souple. Nous avons la chance que le jury soit composé d'élus qui en étant régionaux ont sans doute du recul, ils se posent des questions sur la vie associative. 2012 était une année d'expérimentation et comme le disait Renaud Drouy, peut-être qu'en 2013 nous modifierons notre façon de voir l'accompagnement et je sais que l'espoir secret de l'actuelle vice-présidente est surtout qu'en 2015, indépendamment du nombre d'emplois créés ou maintenus, elle puisse poser de nouvelles questions au

Conseil régional, sur la vie associative en Rhône-Alpes et amplifier les processus vers les politiques territoriales. Le bassin de vie de Bourg-en-Bresse est un excellent territoire, vous en avez peut-être parlé ou vous en parlerez ; la Région Rhône-Alpes passe des contrats avec des territoires et certains territoires ont inclus dans leur contrat un volet vie associative, c'est très rare et c'est le cas du territoire où nous nous trouvons. L'idée des élus actuels est de dire : « nous aidons localement l'économie, le sport, la voirie, pourquoi les collectivités de base, les inter-collectivités et les collectivités « du haut » ne s'entendraient pas pour aider la vie associative puisqu'elle participe à la cohésion sociale, la vitalité, etc. ». L'idée d'accompagnement est également de présenter aux élus régionaux au terme de la phase d'expérimentation ce qui est important pour le territoire et définir les sujets à aborder prioritairement avec leurs homologues.

Jean-François Miralles (Intervenant)

À propos du projet et de l'emploi dont Renaud Drouy a parlé, ce dispositif est intéressant, car il est destiné à de petites structures émergentes, de plus dans un contexte économique tendu. Nous savons que la probabilité est forte pour que ces petites associations soient la variable d'ajustement sur les économies d'échelles des uns et des autres, car elles ne sont pas connues, pas visibles, n'ont pas d'histoire, etc. Les soutenir est donc intéressant, car elles sont très fragiles, ce qui rejoint le propos d'introduction de notre atelier.

Par ailleurs pour ces petites structures, il y a parfois amalgame entre le projet, le porteur et l'emploi. Tout est en phase de démarrage, en mouvance dynamique ascensionnelle. C'est intéressant, mais il faut l'installer dans le temps, car il y a une énergie, une volonté de créer de l'emploi. Il est difficile de tirer les fils de cet amalgame, car tout est lié.

La notion d'emploi de qualité est importante dans le SPPA. Qualité ne signifie pas forcément qualification, mais que le salaire, la formation, les compétences soient abordés. Des structures ont fait le choix de créer des temps partiels, elles doivent expliquer pourquoi. Il ne s'agit pas d'un refus systématique, mais la parcellisation avec des emplois vacataires de 10 heures devra être expliquée de façon plus approfondie que la création d'un équivalent temps plein (qui n'est pas une obligation avec le SPPA). Il y a peu de propositions de temps partiels, mais ils sont plutôt voulus que subis. Dans cet amalgame, projets et emplois sont intimement liés, mais dans le but de combattre les précarités sous-jacentes ; la qualité de vie a été abordée dans le projet par l'obligation de donner des explications s'il y a fragmentation de l'emploi.

Patrick Gerber (Strasbourg)

Je crois que la Région Rhône-Alpes finance la formation des bénévoles, y a-t-il un lien avec le SPPA ?

Le SPPA est très proche d'autres dispositifs d'aide à l'émergence de projet associatif et à la création d'emploi, telles les mesures européennes de microcrédits : y a-t-il des liens avec d'autres partenaires institutionnels, et si oui comment sont-ils créés pour que les projets puissent se pérenniser ?

Claire Guin (Région Rhône-Alpes)

Formation des bénévoles - La Région finance la formation des bénévoles en soutenant des modules de formation des structures SAVARA ; il s'agit de formations et si besoin de suivi individuel après formation. Ce dispositif est déconnecté du SPPA et maintenu. Le second outil est le Fonds commun qui est un outil financier porté par la Conférence permanente des coordinations associatives de Rhône-Alpes (CPCA). Ce dispositif est destiné aux associations fédérées : les réseaux associatifs régionaux investissent dans ce fonds pour organiser des formations pour leurs bénévoles, la Région abonde. Quand une structure prélève de l'argent pour organiser une formation, elle peut utiliser 25 % de plus que son apport. La Région finance cet outil dans le but de parvenir à mutualiser autant la méthodologie de la formation, que les intervenants, voire l'apparition de formations communes entre réseaux. En effet, la Région s'est rendu compte qu'elle finançait la même formation, presque dans chaque réseau associatif. Ces 2 dispositifs sont différents et déconnectés du SPPA : SAVARA est plutôt un dispositif de proximité territoriale et le « Fonds CPCA » destiné aux associations fédérées (un bénévole d'association fédérée peut parfaitement suivre une formation du réseau SAVARA).

Liens entre partenaires institutionnels – Grâce au SPPA, en interne, nous avons essayé de lister les dispositifs s'adressant aux petites associations. Nous avons constaté que même nous, les techniciens n'étions pas à jour. Nous avons eu 40 pages de tableaux avec des associations de tous les secteurs, car nous demandons aux structures d'accompagner des associations dont certaines devront être réorientées, et nous ne sommes pas capables de savoir ce qui existe à la Région. C'est un travail qu'il faut actualiser. Nous sommes évidemment en lien avec la Chambre régionale de l'Économie sociale et solidaire (CRESS), les responsables de la mesure 4-2.3, etc. Mais pour l'instant c'est un de nos points faibles.

Nadine Cottet (Maison des associations du 15^e arrondissement, Paris)

Ma question concerne les salariés. Vous soutenez la création ou la pérennisation d'emplois, étant donné que la Région a compétence dans le domaine de la formation, lors de création d'emplois, financez-vous par exemple des formations d'adaptation aux postes ? Si vous financez de telles formations, le faites-vous en plus (car ce ne sont pas les mêmes lignes budgétaires) du SPPA.

Émeline Baume (Région Rhône-Alpes)

Formellement, la réponse est : « non ». En effet, à ce stade d'expérimentation, si l'association en tant qu'employeur sent qu'elle aura besoin d'aide pour la formation professionnelle de son salarié, elle doit contacter elle-même le service concerné à la Région. Pour le moment, nous ne l'avons pas relevé comme frein à la création ou à la pérennisation.

Pascale Lebard (Ville de Saint-Herblain)

Parmi les critères de sélection, vous avez parlé de projets inter-associatifs, pourriez-vous préciser ce point ?

Claire Guin (Région Rhône-Alpes)

Le souhait de la vice-présidente était de soutenir des projets mobilisant plusieurs associations. Un débat s'est engagé pour savoir s'il s'agissait de multi-partenariat, d'inter-associatif, de pratiques collaboratives... Concrètement, le comité regarde dans quelle mesure le projet a été construit avec plusieurs associations, quel est le rôle de chacune, comment chacune contribue à la conduite du projet. Une liste de 25 partenaires plus ou moins fictifs ne permettra pas à un dossier d'être estimé inter-associatif. Dans le dossier, souvent grâce à l'accompagnement de la structure d'appui, il est indiqué qui est intervenu, à quel stade du projet et concrètement comment se déroule le travail en commun. Il y a eu des demandes de groupements d'employeurs, inter-associatifs par excellence, mais ce n'est exigé par la Région. Nous souhaitons que le projet concerne l'éducation populaire et qu'il soit défini, porté et conduit par plusieurs associations.

Luc de Backer (RNMA)

Une question directe à Renaud Drouy : pour information, le réseau SAVARA est formé de quel type de structures ? Elles font de l'accompagnement, mais sont-elles associatives, municipales, les 2 ?

Renaud Drouy (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Le réseau SAVARA est présent dans l'autre atelier, représenté par Maëlle Maizin, sa coordinatrice. Ce réseau des structures d'appui en Rhône-Alpes est constitué de Points d'appui à la vie associative ; actuellement, ces structures sont toutes associatives.

Luc de Backer (RNMA)

Cette nouvelle question s'adresse aux représentantes de la Région : qu'en serait-il si des Maisons des associations municipales se positionnaient dans l'accompagnement de projets associatifs ? Dans nos débats précédents, il a été dit que le statut des Maisons ne devait pas être un frein à cette capacité d'accompagner : sur un plan structurel, est-ce qu'une collectivité territoriale comme une Région pourrait financer une structure municipale dans cette action d'accompagnement ?

Émeline Baume (Région Rhône-Alpes)

Je pense que la réponse de la vice-présidente serait négative. Si une Maison des associations municipale, comme il en existe en Rhône-Alpes, demandait un financement régional pour faire de l'accompagnement, elle refuserait, car elle souhaiterait qu'il y ait contractualisation avec les territoires. Je ne sais pas si ce système de contractualisation entre collectivités d'un même territoire, travaillant à des objets communs existe ailleurs qu'en Rhône-Alpes. Dans le cadre du Contrat de développement durable Rhône-Alpes (CDDRA), si les élus s'entendent pour qu'une Maison des associations municipale demande des fonds régionaux pour accompagner des associations, ce serait recevable. La question s'est posée pour une demande d'investissement de la Maison de Chambéry et la réponse a été négative : la commune doit gérer SA Maison des associations, qui n'a pas de lien avec la Région.

Grégory Autier (S3A – Hérouville-Saint-Clair)

Vous avez parlé du financement aux structures d'accompagnement, des contraintes budgétaires, et vous avez ajouté que l'accompagnement vous donnait une garantie de pérennisation de l'emploi.

Vis-à-vis des structures accompagnées - 45 000 euros se dépensent très vite en 3 ans : comment une structure d'accompagnement fusse-t-elle la meilleure du monde, pourrait-elle garantir qu'au terme des 3 ans

l'emploi sera pérennisé ?

Vis-à-vis de la puissance publique - Il est de plus en plus demandé aux associations de monter des projets collectifs, mutualisés, partagés, etc., et il n'y a jamais eu autant de dispositifs parallèles d'accompagnement. Pourquoi la puissance publique ne mutualise-t-elle pas de son côté ? Il y a les Emplois tremplins, la mesure FSE, les DLA, le SPPA en Rhône-Alpes... Dans l'accompagnement, nous avons le sentiment que vous nous demandez de mutualiser, mais chaque collectivité semble monter son projet de financement indépendamment de ceux des autres. À nos questions, vous répondez : mais là ce n'est pas le même public, là ce ne sont pas les mêmes secteurs d'activités, pas les mêmes territoires... Vous nous parlez de SAVARA qui n'est pas une fédération et qui est une structure de la CPCA ; mais quand le secteur associatif parle de mutualisation, il lui est répondu : oui, mais ce ne sont pas les mêmes projets, pas les mêmes publics, pas la même conduite de projets, pas les mêmes valeurs. Je m'interroge beaucoup sur cet aspect du rôle de la puissance publique. En fin de compte, il y a de l'argent public pour l'accompagnement, mais ces sources sont très morcelées et nous sommes obligés de frapper à plusieurs portes pour avoir un budget relativement intéressant.

Claire Guin (Région Rhône-Alpes)

Quand nous nous sommes dit à la Région que nous devions financer un outil d'accompagnement un peu spécialisé pour les associations, nous n'avons pas créé un nouveau dispositif, nous avons soutenu le DLA. À l'époque ce n'était pas aussi simple, nous avions une collectivité de gauche et un gouvernement de droite. Cependant nous avons réussi à faire cofinancer par la gauche, un dispositif de droite. Certaines fois nous ne réussissons pas, mais pour les associations c'est aussi un avantage et un inconvénient. En ce qui concerne la formation des bénévoles, nous avons le financement des formations de Points d'appui, le fonds mutualisé CPCA et à l'échelle de l'État il y a le FDVA. Notre équipe a réfléchi pour voir s'il n'y avait pas une mutualisation possible. Mais les associations prennent aussi un risque, car certaines sont bien contentes qu'il y ait plusieurs dispositifs pour cofinancer une formation. Si la Région essaie de travailler avec l'État, maintenant Région et État sont de gauche, donc c'est plus simple, il faut quand même considérer que cela peut poser des problèmes aux associations qui émergent à plusieurs dispositifs. Que faire ?

Émeline Baume (Région Rhône-Alpes)

Le préalable à la création du SPPA à la Région était que nous savions que les Emplois tremplins allaient disparaître, car ils ne correspondaient pas à la demande en Rhône-Alpes. Par ailleurs, dans notre délégation « vie associative/éducation populaire » il existait un appel à projets qui offrait une somme dérisoire en échange de l'impression du logo de la Région sur les documents associatifs. Au changement de mandat, notre service a alerté la vice-présidente qui a préféré suivre l'avis des associations qui demandaient un financement pluriannuel.

Nous parlons avec le dispositif SPPA de 600 000 ou 700 000 euros, c'est-à-dire très peu. À côté de nous, il y a d'énormes délégations pour les pôles de compétitivité, le rayonnement international, etc. Il est bien de dire aux puissances publiques de se mettre d'accord ; nous avons la chance de nous trouver dans une institution dont le vice-président qui s'occupe de l'économie sociale et solidaire parle avec la vice-présidente qui s'occupe de la vie associative et ils ont réussi à financer ensemble de DLA, ce n'est pas magique. Cependant la Région n'apporte que 200 000 € sur le DLA, ce n'est rien ! Le bras de levier de la Région Rhône-Alpes (Région qui est énorme, avec 8 départements, 6 millions d'habitants) correspond aux fameuses politiques territoriales, à ce fameux accord qui se fait entre collectivités. Notre travail est aussi de faire comprendre aux élus de base qu'ils doivent s'entendre avec les élus régionaux sur des objectifs concernant leur territoire, la vie associative, la cohésion sociale, etc.



Il ne me semble pas scandaleux de la part d'une institution d'indiquer sur sa plaquette : « Le pouvoir d'agir ensemble ». La Région a le devoir d'avoir un angle prioritaire, et il est vrai que Lela Bencharif et le président Jean-Jack Queyranne ne se sont jamais cachés que dans ce mandat, la priorité est l'éducation populaire pour la délégation présidée par Lela Bencharif.

Claire Guin (Région Rhône-Alpes)

En entendant les remarques, il est évident que nous devons mieux travailler. Nous avons essayé de lister ce que faisait chacun des 8 Conseils généraux de notre Région, pas un n'intervient comme l'autre. En tant que techniciens nous essayons de travailler ensemble, mais au-dessus de nous il y a des problèmes politiques.

Norbert Richert (Lille)

Je comprends la difficulté de coordonner des services, des délégations, etc. Mais il est vrai que moins notre commande publique est claire, plus elle devient incompréhensible pour les associations, et alors des processus discrétionnaires se mettent en place. Nous devons clarifier la situation, car les processus discrétionnaires de décrédibilisent les politiques. La coordination des dispositifs nécessite un réel effort.

Selon mon expérience, aucun projet de création d'associations n'est doté en fonds propres. Elles commencent en général avec rien ou pas grand-chose. Sans dotation de fonds propres, elles ne peuvent vivre que difficilement, et ceux qui ont accès aux dispositifs ont des capacités financières importantes, soit par leur trésorerie soit par leurs fonds propres. C'est un système profondément inégalitaire pour les petites associations. En même temps que nous les accompagnons sur les projets, n'y a-t-il pas une possibilité de réfléchir à la possibilité de constituer des fonds propres qui permettraient à l'association de démarrer, sinon au bout de 6 ou 9 mois il y aura échec.

Patrick Gerber (Strasbourg)

Alain Détolle te dira que ça existe, des DLA le font, et il y a aussi France active.

Jean-François Miralles (Intervenant)

C'est une bonne question qui ramène à la mutualisation. Je ne crois pas vraiment à la mutualisation dans un contexte de crise : nous sommes dans une situation d'économies d'échelle, à tout vouloir rassembler, à toujours dépenser moins. C'est un vrai risque et ce n'est pas le moment de demander aux collectivités territoriales de mutualiser, car elles le feront pour déposer moins d'argent dans la balance, j'en suis presque persuadé. C'est un risque qu'il faut peser.

En ce qui concerne la mutualisation, que fait chacun ? À Cap Berriat nous travaillons avec les associations sur des ateliers solidaires. L'objectif est de mettre en place une trésorerie solidaire. Il faut partager le risque. Il faut avancer sur cette question, sans dédouaner les collectivités territoriales. Quand il n'y a pas d'argent, il faut trouver d'autres systèmes, des systèmes plus solidaires. Dans la vie associative, comment suscite-t-on cette question de solidarité sur l'acquisition d'investissement, de matériel, de trésorerie, etc. Ce qui est moins compliqué que le fonds de roulement. Nous souhaitons que les petites associations soient acteurs de leur propre survie.

À propos de la garantie de pérennisation des emplois dans le SPPA : bien entendu, nous ne donnons pas de garantie. Par contre, il y a un protocole qui est mis en place, à la suite de l'accompagnement ou du non-accompagnement, quand l'association a fait appel au dispositif et a été retenue, il y a des commentaires. Et ce diagnostic est ensuite travaillé avec l'association, c'est le protocole prévu, nous n'en avons pas encore l'expérience. La méthode choisie est de convenir avec l'association des thèmes à travailler pendant les 3 années de financement : gouvernance, salaires, stratégies de développement, etc. Ce sont des engagements mutuels, nous allons consacrer du temps de travail à ce propos, l'association fera de même. C'est la seule chose que nous puissions garantir.

Pascale Lebard (Ville de Saint-Herblain)

Je souhaite répondre à la question de Luc de Backer sur le décalage entre le positionnement des Maisons des associations associatives ou municipales. Sur un projet comme le SPPA, je n'aurais aucun mal à accompagner une association pour le montage d'un dossier de demande de financement à la Région. Je me féliciterais qu'il soit retenu et tout le monde « municipal » serait content d'avoir bien fait son travail. La gestion de notre Ville est assez désintéressée, nous sommes bien là pour un soutien aux associations, nous n'avons aucune difficulté à accepter les dispositifs des autres collectivités. Nous n'aurions aucun mal à supporter le fait qu'une fois le dossier accepté, l'accompagnement soit réalisé par des structures retenues pas la collectivité qui finance. Cette collaboration me semble naturelle et la question ne se pose dans les termes dans lesquels elle a été posée.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Nous allons clore la matinée axée sur les échanges entre vous, puis avec des représentantes de la Région Rhône-Alpes, en particulier sur le dispositif SPPA. L'après-midi sera consacré à une production collective.

Les stratégies liées à la fonction accompagnement

Jean-François Miralles (Intervenant)

Nous allons nous attacher aux stratégies de développement à mettre en œuvre avec l'accompagnement en toile de fond, notamment sur les compétences qu'il requiert.

Nous nous mettrons très rapidement d'accord sur quelques points, puis nous travaillerons par petits groupes (principalement au sujet des forces, opportunités, faiblesses et menaces) autour de 2 thèmes :

- financer le service d'accompagnement ;
- développer les compétences (internes et externes, formations, articulations entre services des Maisons des associations...).

Nous avons vu qu'il était nécessaire pour l'ensemble des Maisons d'avancer sur l'accompagnement, car le soutien à la vie associative est un élément incontournable. Le « comment sur le fond » est travaillé dans l'autre atelier, nous allons travailler sur le « comment dans la mise en œuvre ».

À l'aide de quelques verbes d'action, nous allons nous accorder sur une tonalité de ce que nous concevons comme étant l'accompagnement. Dans une liste de verbes, vous devrez choisir les 3 que vous préférez et les 3 que vous rejetez ; vous pourrez en ajouter. La synthèse de vos réponses fera apparaître de grandes tendances.

Alain Détole (MIAM, Faux-la-Montagne)

Je prends la parole au sujet de « à qui s'adresse l'accompagnement ? » et « à qui s'adressent les Maisons des associations ? ». Le document remis par le RNMA et nos discussions précédentes n'ont abordé que des accompagnements d'associations-employeurs. Or, il a été rappelé par plusieurs personnes, dont Grégory Autier, que dans leur grande majorité, les associations qui forment le substrat des Maisons des associations et de la vie associative ne sont pas des employeurs et ne le seront jamais. Je suis gêné que nous n'abordions pas plus ce fait. Dans le cadre d'une réflexion sur nos relations avec les partenaires institutionnels du financement ou de l'action même d'accompagnement, nous pourrions parler du travail à faire en direction des associations non-employeurs, et le valoriser davantage auprès de nos partenaires financiers ou techniques. Ce substrat associatif est indispensable, il fournit une richesse de base sur les territoires, avant celle fournie par l'emploi. Toutes les petites associations, toutes leurs initiatives forment la colle qui fait que notre tissu social tient à peu près (en plusieurs morceaux). J'ai discuté de cette notion fondamentale avec d'autres partenaires, dont la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) qui assure défendre tout le monde : oui, mais... pas à la lecture des documents.

Sylvain Rigaud (RNMA)

L'enquête et les références de nos partenaires qui vous ont été transmises sont centrées sur l'emploi. Ceci est vrai, car ces partenaires se positionnent dans un environnement où cette question est la plus débattue. Nous avons fait état de cette littérature. Quant à l'enquête sur les relations Maisons des associations/DLA, elle a été menée lorsque l'évaluation de ce dispositif venait de se terminer. Nous souhaitons alors faire un gros plan, dans l'optique d'une rencontre avec l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (Avisé), et d'un besoin de connaître les relations existant au sein du RNMA à ce sujet. Nous l'avons valorisée dans le dossier remis pour ces Rencontres. Ces documents sont effectivement centrés sur l'emploi, ils correspondent au contexte actuel : les financements alloués le sont assez largement sur cette problématique. L'accompagnement pour tous est celui des Maisons des associations, il pourra être abordé au cours de cet atelier, notamment pour identifier « forces, faiblesses, opportunités, menaces ». L'une des forces est d'être en mesure d'accompagner tout type d'associations, de faire vivre les initiatives sur les territoires, de les faire se rencontrer, y compris celles qui ne portent pas d'emplois. Mais c'est aussi l'une des menaces qui peuvent peser sur la vie associative : les financements ne concordent pas avec cette force des Maisons des associations qu'est l'accompagnement pour tous.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Nous devons réfléchir aux stratégies à développer sur les financements et les compétences), que posez-vous comme question :

- quelles sont les stratégies à développer pour le soutien à la vie associative ?

- ou comment les Maisons des associations réfléchissent-elles et apportent-elles des solutions à une vie associative peut-être en souffrance ?

Alain Détole (MIAM, Faux-la-Montagne)

Non. Au sujet des bases de l'accompagnement, il n'a été question que des associations-employeurs ; or la mission de base d'une Maison des associations n'est pas l'accompagnement des « associations-employeurs », c'est l'accompagnement de « l'association ». Le nombre d'associations-employeurs est presque marginal ; nous nous laissons instrumentaliser par des préoccupations sociales, sociétales, économiques, qui font que dans la période actuelle, il y a une pression et des financements pour ce qui est susceptible de développer de l'emploi, mais NOTRE MISSION FONDAMENTALE n'est pas là. Nous avons un devoir de réflexion et d'action auprès des partenaires pour leur rappeler que notre travail est un travail d'accompagnement global, qu'il est bénéfique à l'ensemble du territoire et que se polariser sur les seules associations-employeurs nous appauvrit.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Ce matin il ne s'est pas agi que de cette question. À propos du SPPA il a été question de la qualité de l'emploi...

Alain Détole (MIAM, Faux-la-Montagne)

Aucune association non-employeur ne fait partie du SPPA.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Dans le tour de table, il a été question d'un ensemble de sujets à propos de l'accompagnement, quel que soit le projet associatif. Le SPPA a été présenté avec effectivement un projet d'emplois axé sur la qualité et l'inscription sur un parcours d'au moins 3 ans ; mais ce n'est qu'un dispositif.

Alain Détole (MIAM, Faux-la-Montagne)

C'est pour cela que je fais aussi référence au document de travail qui nous a été remis : il n'y figure que la problématique « association-employeur ». Je dis : « attention à ce que nous sommes en train de faire à ce sujet ».



Daniel Jézouin (Espace associatif 29, Quimper)

Je suis totalement d'accord avec Alain Détole. Il aurait sûrement été plus intéressant de continuer à discuter de nos fondamentaux, du socle commun et de ce que nous partageons, plutôt que de passer longtemps sur une chose qui nous intéresse mais qui est quantitativement peu importante, à savoir les associations-employeurs au sein des Maisons des associations : elles ne sont pas majoritaires, 10 à 15 % à Quimper. Certes, elles mobilisent beaucoup les associatifs et les personnels. Si nous prenons en compte le dispositif DLA, encore plus restrictif, nous étudions le problème par le plus petit bout de la loupe, alors que nous ne sommes pas d'accord sur

les fondamentaux. Je n'ai jamais vu monter une maison en commençant par la toiture.

Grégory Autier (S3A, Hérouville-Saint-Clair)

Nous avons vu des Maisons se construire sans projet.

Daniel Jézouin (Espace associatif 29, Quimper)

Tout à fait, mais en général, elles ont le même avenir.

Luc de Backer (RNMA)

Effectivement, aujourd'hui la notion d'emploi est souvent ajoutée à la démarche d'accompagnement. Il est vrai que la notion d'accompagnement a été portée aussi par l'AVISE, les DLA sont également organisés en vue de l'emploi. Il y a un vecteur commun : l'accompagnement est là pour produire de l'emploi, ce qui est tout à fait louable, légitime et je souscris à ce que dit Alain Détole, cela correspond à 16 % des associations,

reste les 84 % qui sont nos « clients » réguliers.

Qu'est-ce que signifie accompagner une association qui n'a pas vocation à employer ? Cela veut dire l'accompagner dans son projet, dans sa gouvernance, sa manière de vivre sa démocratie interne dont il est un acteur du territoire, etc. Là, il y a des enjeux. Le problème sous-jacent est qu'il y a une mode, ou une obsession, ou une exigence excessive de l'évaluation. Je suis tout à fait pour les dispositifs d'évaluation, mais s'il est possible de quantifier des retours à l'emploi, nous n'avons pas les outils d'évaluation pour quantifier l'impact de l'accompagnement sur la démocratie interne d'une association. Ne pas avoir ces outils, donne l'impression que c'est négligeable. Il faut certainement trouver un moyen pour mettre en valeur la qualité et le produit de l'accompagnement, même s'il n'est pas quantifiable en emplois. Cela nous revient peut-être, peut-être devons-nous inventer quelque chose.

Un participant

Je ne suis pas tout à fait d'accord avec Alain Détolle. Dans mon association, il y a 50 % d'associations-employeurs. Je pense que l'accompagnement des associations-employeurs est fondamental, car les risques y sont les plus nombreux. Quand vous avez été confrontés plusieurs fois au Conseil des prud'hommes, vous essayez d'accompagner les associations-employeurs. Les associations non-employeurs ont besoin d'accompagnement, mais les associations-employeurs encore plus.

Luc de Backer (RNMA)

Nous n'avons jamais dit le contraire. C'est très important, mais il n'y a pas « que... ».

Alain Detolle (MIAM, Faux-la-Montagne)

Le document de travail mentionne également le travail du « groupe des 10 ». Encore une fois, il n'est question que des associations-employeurs, nous sommes actuellement dans un système dominé par cette vision du monde. En effet, des pratiques d'évaluation sont à mettre en place, mais il existe un mouvement de réflexion, notamment sur les nouveaux indicateurs de richesse. Ceci devrait nous permettre de construire des argumentaires à développer auprès de nos partenaires, afin de leur montrer l'intérêt de financer l'accompagnement d'associations non-employeurs. Du point de vue de rédacteur de la revue « Association mode d'emploi », il existe une sorte de frustration globale des petites associations qui sont en manque de reconnaissance et de légitimation par leurs partenaires qui n'ont plus à la bouche que l'emploi associatif. Nous avons réellement un travail de conviction à mener pour renverser la tendance. Cela n'empêche pas d'accompagner les associations-employeurs, c'est globalement « le plus facile » à financer. Je juge ce point assez fondamental.

Maité Marquié (Bordeaux)

En complément de ce qu'a dit Alain Détolle : devons-nous nous aligner sur les préoccupations des financeurs sur l'emploi, ou devons-nous travailler à la valorisation des associations dans la société, dans le but d'obtenir des financements pour tous ? Ceci me semble être notre mission principale.

Luc de Backer (RNMA)

Il est aisé de dire qu'il ne faut pas tenir compte du financeur, néanmoins c'est lui qui finance.

Gérard Medioni (Centre associatif Boris Vian – Vénissieux)

Ce débat m'est un peu difficile, car nous ne nous posons pas la question de l'identité des associations et des Maisons. Je suis issu du monde associatif militant, je suis responsable d'une Maison des associations, je découvre ce monde depuis quelques années. Il me semble que notre difficulté rejoint la question de l'association : pouvons-nous aider des associations à intervenir quand on n'est pas soi-même capable de s'associer à d'autres ? Cela rejoint également le problème du militantisme dans les associations. La plupart des Maisons des associations ont des administrateurs militants, des techniciens qui travaillent et on ne voit pas trop la place des militants qui agissent et travaillent... s'ils ont une place. Nous suivons une logique essentiellement technicienne, nous essayons de faire notre travail le mieux possible, et nous oublions que nous avons affaire à une culture militante associative, à laquelle on essaie d'imposer un cadre, celui qui nous paraît être le meilleur et qui serait à interroger. Je trouve très bien qu'Alain Détolle ait lancé ce débat sur les associations non-employeurs. Nous sommes tous ici des représentants d'associations qui ont des salariés, mais y a-t-il des associations qui ont vocation à avoir des salariés ? Est-ce que les « petites associations » qui sont parfois plus grandes que les nôtres en ce qui concerne l'importance de leurs idées, de leurs actions n'ont pas elles aussi vocation à réfléchir ? Or, nous ne pouvons pas réfléchir car nous sommes dans une logique de : « vous avez besoin quoi ? », « comment allons-nous faire ? », « nous allons

vous accompagner, vous guider ». Nous nous sommes rendu compte que nous étions une association très classique, Maison des associations, avec des administrateurs, d'excellents professionnels, mais sans militants de base, personne qui s'implique dans le projet, pourtant a priori passionnant. Nous faisons les choses à l'envers, en comparaison à de nombreuses associations qui se retrouvent autour d'un projet et qui ensuite cherchent des professionnels pour les aider à mener ce projet. Nous avons mis la charrue avant les bœufs, commencé par créer une structure, fait appel à des professionnels et nous nous demandons maintenant si nous n'avons pas raté une étape : celle de l'engagement associatif. Notre Maison des associations, est-elle vraiment une association ?

Luc de Backer (RNMA)

C'est un cas particulier.

Gérard Medioni (Centre associatif Boris Vian – Vénissieux)

J'ai été prudent car je ne connais pas assez le milieu. Pour ce que je connais, j'ai une vision de structures bien délimitées. Quand je vous avais rencontrés, j'avais été un peu surpris car j'avais eu presque l'impression de rencontrer des militants.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Vous avez parlé de techniciens : il y a des techniciens militants.

Gérard Medioni (Centre associatif Boris Vian – Vénissieux)

Oui, d'ailleurs cela pose problème...

Jean-François Miralles (Intervenant)

... et cela fait également du bien...

Gérard Medioni (Centre associatif Boris Vian – Vénissieux)

... car ces techniciens abordent les problèmes à un niveau de technicité tel que les non-techniciens sont perdus.

Patrick Gerber (Strasbourg)

J'ai encore une question provocante à adresser à Alain Détolle en particulier. Y-a-t-il spécificité d'accompagnement entre association-employeur et non-employeur ?

Jean-François Miralles (Intervenant)

Les stratégies sont liées à des contextes, provoqués ou subis. Sur la base d'une analyse « forces, faiblesses, opportunités, menaces », nous avons prévu de réfléchir à 2 stratégies :

- financer un service d'accompagnement ;
- trouver, développer des compétences (en interne ou en externe) et des articulations avec d'autres services.

Delphine Ledoze (Espace associatif, Quimper)

Pourquoi ne pas commencer par débattre de l'accompagnement dans le projet associatif ou le projet politique de la collectivité : pourquoi un service « accompagnement » ? Une fois ce travail réalisé, il serait possible d'aborder les moyens, les financements, les compétences.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Le « pourquoi » n'est-il pas dans l'argumentation « Forces, faiblesses, opportunités, menaces » de la mise en place d'un service d'accompagnement ?

Delphine Ledoze (Espace associatif, Quimper)

Avant d'aborder les moyens, pour nous recadrer, il faudrait revenir une nouvelle fois sur ce qu'est l'accompagnement.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Cette après-midi, il est prévu d'aborder la mise en œuvre, en partant de postulats :

- après les débats de ce matin, nous sommes tous d'accord sur la nécessité de mettre en place ou de

développer un service d'accompagnement au sein des Maisons des associations ;

- le « pourquoi ? » concerne surtout des enjeux politiques ; nous l'avons abordé transversalement ce matin ;
- l'objet du travail de cet après-midi est le « comment faisons-nous pour développer des stratégies ? », sur le financement et sur les compétences, en répertoriant dans les 2 cas « forces, faiblesses, opportunités, menaces ».

Gérard Medioni (Centre associatif Boris Vian – Vénissieux)

Est-ce que cela va profondément transformer les réponses ? Comment répondre à « développer les compétences » si nous n'avons pas défini ce qu'est l'accompagnement ? D'autant plus que nous ne devons pas avoir les mêmes finalités. Je pense qu'il faudrait d'abord se mettre au clair.

Grégory Autier (S3A – Hérouville-Saint-Clair)

Pourquoi pas le « pourquoi » ? Mais nous aurions dû l'arrêter ce matin ; si nous commençons maintenant, nous y passerons l'après-midi.

Renaud Drouy (AGLCA – Bourg-en-Bresse)

Je veux bien que nous tentions de définir l'accompagnement, mais je ne suis pas certain que nous ayons une définition commune. Il nous faudrait combien de jours ? Pour espérer aboutir à quoi ? À ne pas être d'accord ? Donner une définition de l'accompagnement est à mes yeux une utopie. Par contre, il peut être intéressant de voir où nous pouvons nous retrouver, au travers des compétences ou des moyens. En tant qu'adepte du progrès et du sens, je suis le premier à dire qu'il faut partir du sens pour arriver aux moyens. Ce matin, nos échanges ont révélé que certains en ont une définition politique et d'autres une définition technique. Que faire alors ? J'ai vécu cette situation au travers d'autres réseaux : SAVARA, par exemple où nous avons exclu de partir d'une définition. Lors de la démarche du réseau Petites et moyennes associations-employeurs (PMAE), nous étions autour d'une table, très divers (sports, culture, fédérations, etc.), nous n'avons pas essayé de définir l'accompagnement en quelques mots. En revanche, il est possible de chercher des points de convergence, ce qui est le sens du travail prévu.

Luc de Backer (RNMA)

Je suis tout à fait d'accord avec ce que vient de dire Renaud Drouy, et il faut garder cette variété de réponses. Entre nous, il est bon que nous ne soyons pas d'accord car nous n'avons pas la même pratique dans une Maison associative ou municipale, ancienne ou nouvelle. À l'intérieur de la Maison que je préside, les attentes des associations sont extrêmement diverses. Je suis content que tous les échanges de ce matin montrent qu'il n'y a pas une réponse unique à la démarche d'accompagnement, car elle doit englober cette grande variété, ces grandes attentes, ces questionnements. Avoir cela en tête, c'est être au cœur de l'accompagnement. Il serait restrictif et un peu idéologiquement totalitaire d'avoir une réponse univoque.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Pour alimenter le « pourquoi accompagner ? », je vous propose d'utiliser la liste de verbes. Puis grâce à vos réponses sur « forces, faiblesses, opportunités, menaces », certains groupes aborderont directement le financement et les compétences des équipes et d'autres parleront du sens...

Nous savions que ce débat sur la définition de l'accompagnement était intéressant, mais nous souhaitons l'éviter cet après-midi, car c'est un piège et que l'autre atelier doit approfondir cette question. Nous allons donc rester sur des termes.

Décompte des 3 verbes préférés et des 3 verbes rejetés

Verbes préférés : écouter, mettre en confiance, mettre en réseau, faciliter ; et un aspect technique avec apporter une réponse technique, conseiller, rendre cohérent, formaliser.

Verbes rejetés : organiser, aider, guider ou laisser faire, rédiger, analyser, émettre un avis ; majoritairement il y a vigilance sur le « faire à la place de ».

Travail en groupes : « comment mettre en œuvre l'accompagnement »

Les groupes de travail ont abordés les stratégies liés à la fonction d'accompagnement à partir d'un outil classique d'analyse stratégique : la matrice SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces). Les participants ont réfléchi autour de notions : le financement de cette fonction et le développement des compétences.

Le financement de la fonction d'accompagnement

FINANCEMENT	Positifs/atouts	Négatif/handicaps
Externe (environnement, réseaux, collectivités, dispositifs...)	OPPORTUNITES <ul style="list-style-type: none"> - Diversité des types de financement de soutien à l'accompagnement : public et privé - Reconnaissance du besoin grandissant d'accompagnement par les partenaires ; la conscience que l'accompagnement est nécessaire est relativement neuve - Reconnaissance de l'accompagnement comme cœur de métier des MDA - Image des MDA est de mieux en mieux perçue par les partenaires, parce qu'elles agissent dans la proximité, la transversalité - Financement de l'accompagnement par le bénéficiaire dans la mesure de ses moyens - Favoriser la transparence des coûts de l'accompagnement, aussi bien pour les bénéficiaires que pour les financeurs - Mutualiser les postes entre structures accompagnantes pour diminuer les coûts 	MENACES <ul style="list-style-type: none"> - Développement de la logique d'appel d'offres (commande publique) qui amène les associations et les MDA associatives à « tordre » leurs projets pour répondre aux critères ; Montage des projets en fonction des opportunités de financements et non, des financements qui soutiennent les projets des MDA - Risque de baisse des financements publics en faveur des associations - Développement d'une forme de marchandisation : tarification à l'acte qui fragilise les structures - Multiplication des dispositifs d'appui-conseil au secteur associatif qui entraîne une mise en concurrence de fait entre les structures accompagnantes
Interne (RH, fonction commercial, communication, évaluation, articulation entre services...)	FORCES <ul style="list-style-type: none"> - Qualité de service fournie par les MDA : l'expertise reconnue car l'accompagnement est depuis longtemps une pratique de base des MDA ; Légitimité des MDA pour porter ces fonctions d'accompagnement - Capacité des MDA d'accompagner dans la proximité et la transversalité (contrairement à des fédérations qui couvrent des secteurs très spécifiques) ; Travail en réseau et dans la transversalité - Proximité et connaissance du terrain. - Proximité de sort avec le tissu associatif : connaissance de l'intérieur, notamment pour les Maisons associatives qui, au travers de leur propre recherche de financements, ont l'expérience des difficultés vécues par les associations. - Gouvernance des MDA (collective, par les associations) et leur rôle d'interface avec les pouvoirs publics leur donne une place unique ; leur rôle est structurant pour un territoire. - Faiblesse de l'évaluation par les financeurs - Capacité à créer du partenariat peut aider au financement : cela permet de faire plus à ressource constante. 	FAIBLESSES <ul style="list-style-type: none"> - Manque de visibilité sur l'évolution des financements à moyen terme - Difficultés de pérennisation des financements qui crée de l'incertitude et donc de la fragilité pour les MDA - Manque de lisibilité comptable (analytique) de la fonction d'accompagnement qui floute la réalité du coût de cette fonction ; nécessité de mesurer finement son coût pour le valoriser auprès des partenaires financeurs - Dispositifs actuels d'accompagnements sont inadéquats : besoin d'inventer des dispositifs qui soient plus en proximité

Les Maisons des associations ont des plus-values spécifiques (expertise, proximité, transversalité) mais peinent encore à les faire reconnaître (enjeu de la labellisation) ou à les valoriser auprès des financeurs (inadaptation des modes de financements telle que la commande publique, manque de visibilité sur l'évolution des moyens, etc.). Il est désormais nécessaire d'entamer un travail de fonds sur les leviers qui permettraient de mieux adapter les financements publics aux besoins grandissant (attentes de la population pour plus de « vivre ensemble » et d'engagement citoyen, augmentation continue du nombre d'associations, commande publique sur le soutien à la politique de l'emploi par le secteur associatif, etc.) car le contexte actuel fragilise les structures et de ce fait, le secteur associatif dans son ensemble.

D'autres opportunités existent et il ne faudrait pas les négliger car le modèle économique des Maisons des associations passera par une hybridation des formes de financement. Il s'agit des opportunités en matière de financement privé (mécénat), mais également, d'un financement par le bénéficiaire (prestation). Si ces leviers peuvent participer d'une sécurisation du modèle de financement de l'accompagnement, ils sont à manier avec précautions et ne pourront en aucun cas constituer l'unique solution.

Notons que les échanges ont pointé des différences fondamentales entre les enjeux de financement des Maisons associatives et municipales.

Développement des compétences

COMPETENCES	Positifs/atouts	Négatif/handicaps
Externe (environnement, réseaux, collectivités, dispositifs...)	OPPORTUNITES <ul style="list-style-type: none"> - Travail en réseau avec les autres structures ressources du territoire et avec les réseaux régionaux et nationaux ; orientation, suivi des porteurs de projets - Mutualisation compétences et l'articulation des compétences avec d'autres structures ressources - Labellisation de l'accompagnement ; perspective de reconnaissance du rôle des MDA en matière d'accompagnement (à l'image du label CRIB) - Formation continue (accroissement des compétences) et le partage d'expériences (échanges de pratiques entre accompagnateurs) - Mise en place de démarches de gestion prévisionnel des emplois et des compétences 	MENACES <ul style="list-style-type: none"> - Perte de compétence due au départ d'un salarié - Concurrence avec des compétences externes - Prise de risque importante si l'accompagnateur n'est pas compétent et fournit des conseils erronés
Interne (RH, fonction commercial, communication, évaluation, articulation entre services...)	FORCES <ul style="list-style-type: none"> - Travail en équipe qui permet d'associer des compétences complémentaires pour un accompagnement complet - Articulation entre le travail salarié et bénévole - Articulation entre un savoir-faire technique et des compétences éthiques ; notion de salarié militant - Notion de polyvalence du salarié ; créer de la transversalité dans les fiches de postes - Articulation entre les dispositifs internes : point d'appui, accompagnement, formation des bénévoles, centre de ressources... - Adaptation des compétences au projet associatif 	FAIBLESSES <ul style="list-style-type: none"> - Diversité des besoins implique de se doter de compétences multiples pour fournir des expertise approfondie ; besoin d'un développement de compétences constant ; Veille thématique - Sous-utilisation de la formation continue - Hyper-technicité - Structuration de la filière administrative dans les Maisons municipales parfois inadaptée aux postes (pas de référentiel administratif correspondant à ces missions) - Prise de pouvoir de l'expert

La principale difficulté semble être la maîtrise de l'ensemble des compétences nécessaires à la mise en œuvre d'un accompagnement de qualité. Effectivement, la diversité du champ associatif et de ses problématiques implique l'association de multiples compétences (dimension statutaire, droit du travail, accompagnement de projet, appui au projet associatif, etc.). Le travail en équipe (articulation des services de la Maison), en réseau (avec les structures ressources locales, régionales ou nationales) et l'articulation entre bénévolat et salariat permettent d'associer des compétences internes et externes qui favorisent une réponse complète au besoin d'accompagnement. Mais cela demande de favoriser la complémentarité entre les compétences et la polyvalence des salariés dans leurs missions (voir l'échange ci-dessous).

Échange sur la notion de polyvalence

Norbert Richert (MDA de Lille)

Dans une Maison municipale, les fiches de poste doivent être très détaillées, et il serait intéressant de les échanger ou de les ventiler. Sur l'ensemble des fonctions (accueil, communication, accompagnement) tout est très précis ; c'est peut-être un frein à la polyvalence, mais cela permet, au travers d'une fiche de poste, de clarifier les éléments de base, le socle.

Luc de Backer (RNMA)

La fiche de poste correspondrait ensuite à un salarié, un agent : donc chaque agent serait défini sur un type d'action ? Je plaide pour autre chose. Scinder, cliver entre quelqu'un qui ferait de l'accueil, de l'accompagnement ou autre, cela me paraît très restrictif, hyperspécialisé. Je plaide pour que la structure dans son ensemble augmente son niveau de compétences en accompagnement, et qu'il puisse y avoir des passerelles, des relais, des complémentarités, et qu'un certain nombre de salariés puissent entrer dans cette démarche. Plus que de l'outillage, assurer l'accompagnement c'est entrer dans une posture, c'est fondamental et pas purement technique. Comment faire monter l'ensemble de l'équipe professionnelle d'une Maison municipale ou associative, dans sa capacité d'entrer dans la posture d'accompagnateur. Je ne sais pas si cela peut être écrit dans une fiche de poste très pointue.

Sylvain Rigaud (RNMA)

Au sein du Réseau, nous avons recensé des fiches de postes types par métiers existants (surtout l'accueil, l'accompagnement, etc.), lorsque des Maisons ont bien voulu nous les transmettre. Ces fiches seront consultables en ligne.

Luc de Backer (RNMA)

Le même salarié peut être compétent en accueil, en accompagnement et en conduite de projets. Cette

polyvalence est intéressante dans une période où tout est un peu saucissonné.

Gérard Médioni (CABV)

En contrepoint de ce qui vient d'être dit, le projet associatif n'est pas immuable, il évolue parfois énormément. Quand on est une association, en fonction des départs, et de la souplesse de fonctionnement, on peut déplacer des profils de postes de façon non contrainte. Il me semble que c'est beaucoup plus difficile avec des fonctionnaires territoriaux. Cette souplesse dans l'évolution du projet me paraît fondamentale, est-elle possible dans une Maison municipale ?

Jean-Dominique Giacometti (Pays d'Aix associations)

Je partage l'avis de Luc de Backer sur une certaine transversalité de la fiche de poste des salariés. Dans l'économie sociale et solidaire, si nous reproduisons le fractionnement du travail que l'on peut trouver dans le capitalisme à l'origine de l'indignation actuelle... Si c'est la seule chose que nous sommes capables de faire, alors c'est étrange. Le bien-être des salariés, leur accomplissement individuel passe par la maîtrise globale de l'objet de travail. Ils doivent être capables de maîtriser la totalité du processus, du champ.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Est-ce que cela permet de répondre aux besoins de technicité ou à l'inverse d'empathie ? Est-ce qu'une même personne peut posséder ces capacités ?

Jean-Dominique Giacometti (Pays d'Aix associations)

À l'origine, j'ai un doctorat d'histoire et je suis spécialiste des tarifs douaniers dans le système colonial français. En même temps, je pense avoir une certaine capacité de vue générale, donc...

Luc de Backer (RNMA)

Le partage des tâches n'empêche pas qu'il y ait au sein d'une Maison des personnes identifiées au titre d'une compétence plus experte, des personnes ressources. L'accompagnement, dès lors qu'il va inclure une dimension de gestion permettra qu'untel soit plus pointu sur le sujet : on fera équipe, on passera le relais, on travaillera avec. Avoir une vue globale n'empêche pas la spécialisation. Cette notion de vue globale, de capacité de passer des relais, de travailler en équipe doit prévaloir... sinon chacun est dans sa petite bulle.

Jean-François Miralles (Intervenant)

Donc ce que nous avons inscrit en « complexité, polyvalence » de l'accompagnement est plutôt une force.

Luc de Backer (RNMA)

Oui, car cela recouvre le réel.



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

