

## | UN REFERENTIEL DE PRATIQUES CONSTRUIT AVEC ET POUR DES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT |

Issu de la démarche partenariale précédemment décrite, le référentiel de pratiques « *Accompagner les petites et moyennes associations employeurs* » a été élaboré par l'ensemble des partenaires en vue de répondre à trois objectifs :

- ▶ Favoriser le développement d'une vision partagée et se doter de références communes sur la question de l'emploi et la fonction employeur dans les PMA ;
- ▶ Outiller les accompagnateurs des PMA sur le soutien à l'emploi en formalisant des repères pour des pratiques professionnelles diversifiées et adossées à des références communes ;
- ▶ Contribuer à la réflexion sur les collaborations possibles entre les différents acteurs sur les territoires au bénéfice de la qualité de l'emploi associatif.

Ce référentiel propose, étape par étape, des repères et des ressources permettant aux acteurs de l'accompagnement de soutenir les employeurs associatifs dans l'objectif de développer des emplois de qualité.

Il s'adresse aux différents opérateurs de l'accompagnement, aux syndicats employeurs, aux mouvements et fédérations du secteur associatif et de l'économie sociale.

### Informations pratiques

Le référentiel s'articule autour de 4 grandes rubriques :

- ▶ Informer sur les réalités de l'emploi associatif ;
- ▶ Accompagner l'emploi au service du projet associatif ;
- ▶ Développer des pratiques de soutien adossées à des références communes ;
- ▶ Partager des ressources opérationnelles.

**Le référentiel sera disponible d'ici fin 2010  
auprès des partenaires de la démarche**

**Soutenir la fonction employeur pour conforter un emploi de qualité et consolider la vie associative.**

**Cet enjeu d'intérêt commun doit mobiliser l'ensemble des parties prenantes au-delà des différences de culture, de positionnement, du degré d'expertise sectoriel ou thématique.**



# Accompagner les petites et moyennes associations employeurs

**REFERENTIEL DE PRATIQUES**  
à l'usage des **ACTEURS DU SOUTIEN**

*Valeurs et références partagées pour un emploi de qualité*

Document réalisé avec l'appui de Lucile Manoury de *L'Atelier Coopératif*



Partageant une vision commune sur les enjeux de l'emploi associatif, l'Avisé, Chorum, la CPCA, l'USGERES, le Crédit Coopératif et le RNMA ont initié, en 2008, une démarche en vue d'améliorer le soutien et l'accompagnement des petites et moyennes associations employeurs (PMA). Le référentiel de pratiques « *Accompagner les petites et moyennes associations employeurs* » est le fruit de cette dynamique partenariale.

## | UN PARTENARIAT ENGAGÉ DEPUIS 2008 |

Au printemps 2008, un diagnostic mobilisant quelques 70 accompagnateurs issus de 3 territoires (Rhône-Alpes, Nord, Île-de-France) a été conduit autour des besoins des PMA et de l'offre déjà existante dans l'optique d'optimiser le soutien à l'emploi. Les résultats de cette enquête de terrain ont révélé une grande diversité des pratiques de soutien, un besoin d'outiller les acteurs ainsi qu'une nécessité de faire connaître et de valoriser l'offre d'accompagnement.

L'étude de la CPCA et la FONDA « L'accompagnement pour les associations » menée en avril 2008 a également permis d'explorer ce chantier en proposant une première typologie de l'offre de soutien et une analyse des processus d'accompagnement.

Dans le prolongement de ces travaux, une analyse des pratiques a été lancée en 2009 sur 4 territoires (Bretagne, Rhône-Alpes, Nord, Basse-Normandie) en vue de construire le référentiel « Accompagner les petites et moyennes associations employeurs ».

L'intégralité de ces travaux et le référentiel ont été présentés en juin 2010 à l'ensemble des parties prenantes de la démarche dans le but de l'élargir à d'autres régions et d'autres partenaires.

## | UNE VISION PARTAGÉE SUR LES ENJEUX DE L'EMPLOI ASSOCIATIF |

Optimiser le soutien à l'emploi renvoie à la nécessité d'une vision commune de l'emploi associatif, au développement d'une culture partagée du soutien, en relation étroite avec les systèmes d'acteurs agissant sur les territoires.

### Volonté des partenaires de mener une démarche au long cours qui soit :

#### ► Interactive :

actualisation des objectifs au fur et à mesure de la progression de la démarche

#### ► Inter-associative :

élargissement à différents réseaux associatifs pour mutualiser l'expérience acquise

#### ► Proche du terrain :

valorisation de l'expérience d'acteurs issus de différents territoires

#### ► Inter-partenariale :

volonté d'associer tout acteur intervenant sur les politiques de soutien aux employeurs tant au niveau national que local

### ► L'emploi associatif est un moyen au service du projet associatif

Primo employeurs ou employeurs de 2 salariés et plus rencontrent des problématiques multiples qui peuvent être d'ordre culturel pour appréhender l'emploi, ou d'ordre technique dans la conduite d'une gestion « humaine des ressources ». Il importe de bien saisir les enjeux que recoupe un accompagnement de l'emploi au service du projet associatif, et de se doter de principes d'action respectueux de cette démarche.

### ► Derrière une certaine « illusion de facilité » se cache une réalité beaucoup plus complexe de l'emploi associatif responsable

Les démarches et dispositifs d'appui à l'emploi associatif renforcent une certaine illusion de facilité dans la gestion de celui-ci. L'accompagnateur doit s'attacher à faire évoluer ce constat en opportunités viables permettant de développer la qualité de l'emploi et les relations de travail dans le monde associatif.

### ► L'accompagnement à l'emploi associatif suppose une mobilisation concertée et outillée

A ce jour, l'offre d'accompagnement est hétérogène et recouvre plusieurs cœurs de métiers. Mettre en œuvre un parcours d'accompagnement adapté à chaque cas d'emploi associatif suppose une réelle connaissance de la diversité des pratiques de soutien locales. Il nécessite une concertation entre les différentes ressources mobilisables.

### Pourquoi une attention particulière aux petites et moyennes associations employeurs ?

- 74% des associations employeurs comptent de 1 à 9 salariés ;
- Le secteur associatif connaît depuis quelques années un fort taux de développement et de renouvellement. L'emploi associatif augmente 2 fois et demie plus vite que l'emploi salarié en France ;
- Les petites et moyennes associations employeurs représentent un potentiel d'emploi aussi important que fragile ;
- Les associations sont un acteur majeur de la tertiarisation de l'économie et de la lutte contre les exclusions ;
- Les petites et moyennes associations employeurs rencontrent des problématiques spécifiques en matière d'emploi. Ces problématiques sont fortement corrélées à la représentation du statut associatif et à la responsabilité de la fonction employeur ;
- L'évolution rapide des politiques d'emploi ne favorise pas leur lisibilité par les responsables associatifs.