

Structurer une offre territoriale d'accompagnement des petites et moyennes associations employeuses

**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
et OUTILS PRATIQUES**

NOVEMBRE 2013

*Une démarche partenariale au service du
développement d'un emploi associatif de qualité*

 avise

 Chorum

 cn
cres
Conseil National
des Chambres Régionales
de l'Économie Sociale

 fea
LA VOIX DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

 CREDIT
COOPERATIF

 Réseau
national
maisons
associations

 UBES
UNION DES EMPLOYEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Directrice de publication :

Cécile Leclair, Avise

Rédacteurs :

Lucile Manoury, L'Atelier Coopératif
Florent Duclos, Avise
Maïté Lesage, Avise
Carole Orchamp, RNMA

Secrétariat de rédaction et maquettage :

Nadège Rodrigues, Avise

Nous remercions l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de ce guide et plus particulièrement Lucile Manoury de L'Atelier Coopératif.

Copyright 2013 tous droits réservés.

Edition : Avise 167 rue du Chevaleret 75013 Paris - T +33 (0)1 53 25 02 25
ISBN : 979-10-91375-05-4

Dépôt légal Novembre 2013

« Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent document, fait sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées ». Loi du 1er juillet 1992 - Art. L.122-4 et L. 122-5. Code pénal, art.425 ».

Sommaire

Introduction	4
<hr/>	
Repères sur l'accompagnement à l'emploi associatif	5
Qui sont les acteurs du soutien ?	6
Les acteurs mobilisés en appui au tissu associatif	6
Des relais « experts »	7
Les acteurs institutionnels concernés par l'emploi et sa qualité	7
Comment engager une démarche d'amélioration du soutien aux petites et moyennes associations employeuses ?	8
1. Choisir les objectifs à atteindre	8
2. Inscrire la démarche au regard des enjeux territoriaux	8
3. Clarifier le mode de coordination et d'animation de la démarche	9
4. Prévoir la sensibilisation d'un cercle élargi d'acteurs	9
5. Repérer le « territoire pertinent »	10
6. Adapter le projet d'animation aux objectifs stratégiques de la démarche	10
7. Identifier les acteurs du soutien à l'emploi associatif à mobiliser	11
8. Les délais de mise en œuvre de la démarche	12
Présentation synthétique de la démarche	13
<hr/>	
Fiche animation n°1	14
Développer une vision commune de la qualité de l'emploi associatif	
Fiche animation n°2	17
Favoriser la lisibilité de l'offre de soutien	
Fiche animation n°3	20
Optimiser la structuration de l'offre de soutien	
Outil 1 : Identification des publics et conditions d'intervention de l'accompagnateur	24
Outil 2 : Questionnaire d'aide à la définition des activités de soutien	26
Outil 3 : Le système d'acteurs	29
<hr/>	
Zoom sur quatre expérimentations régionales	
Basse-Normandie	33
Bretagne / Finistère	36
Picardie	39
Rhône-Alpes	42

Introduction

Partageant une vision commune de l'emploi au service du projet associatif, l'Avise, CHORUM, la CPCA, le CNCRES, le Crédit Coopératif, l'UDES et le RNMA ont conduit, depuis 2007, plusieurs travaux en vue d'améliorer le soutien et l'accompagnement des petites et moyennes associations employeuses.

Ce guide a été élaboré dans le cadre de cette dynamique collective. Il fait suite au référentiel de pratiques « *Accompagner les petites et moyennes associations employeuses* »¹ à l'usage des acteurs de l'accompagnement, publié en 2011.

Face à la diversité de l'offre d'accompagnement sur chaque territoire mais aussi à son manque de lisibilité, et devant la variété des besoins à couvrir, ce guide propose une méthodologie et des outils d'animation permettant de conduire des démarches collectives destinées à **améliorer le soutien aux petites et moyennes associations employeuses sur un territoire. Il est destiné aux animateurs territoriaux souhaitant initier et mener de telles démarches.**

Cette publication est le fruit d'un travail d'expérimentation territoriale et d'analyse réalisé dans le cadre d'une formation-action « Structurer une offre territoriale de services à destination des associations employeuses ». Quatre régions y ont participé : Basse-Normandie, Bretagne/Finistère, Rhône-Alpes, Picardie.

« Afin d'optimiser sur un territoire l'offre de soutien aux petites et moyennes associations employeuses, et in fine, la consolidation de l'emploi en leur sein, il est indispensable d'engager un travail collectif des acteurs concernés portant sur l'interconnaissance, le maillage et l'articulation des savoirs et savoir-faire. »

¹ Avise, CHORUM, Crédit Coopératif, CPCA, CNCRES, RNMA, UDES, *Accompagner les petites et moyennes associations employeuses*, Référentiel de pratiques à l'usage des acteurs du soutien, mars 2011. Publication issue d'expérimentations menées sur quatre territoires : Basse-Normandie, Bretagne, Rhône-Alpes, Nord. Le guide est accessible en libre téléchargement sur les sites des différents partenaires.

Repères sur l'accompagnement à l'emploi associatif

Toute association peut potentiellement devenir ou être une structure employeuse. L'emploi associatif est par conséquent un sujet qui concerne tout professionnel de l'accompagnement. Or la qualité de l'emploi associatif dépend autant des conditions d'emploi, de la fonction et responsabilité employeur, de la consolidation de l'emploi, de la gestion des ressources humaines que du projet associatif, de la gouvernance, et des caractéristiques des différents modèles économiques associatifs. La qualité de l'emploi associatif est par conséquent très corrélée au fait de soutenir les responsables associatifs dans la professionnalisation de la structure et de ses activités.

Qualité de l'emploi associatif : de quoi parle-t-on ?

La qualité de l'emploi associatif, dont il est ici question, a pour cadre de référence les différents principes et enseignements capitalisés dans le référentiel de pratiques « *Accompagner les petites et moyennes associations employeuses* ».

Ils sont développés en 6 étapes :

1. Tenir compte de la nature du porteur et du projet d'emploi
2. Renforcer les préalables au projet d'emploi
3. Cerner et positionner le projet d'emploi
4. Soutenir la création d'un emploi de qualité
5. Outiller la gestion de l'emploi
6. Eclairer les tensions possibles de la relation d'emploi

Diversité des pratiques d'accompagnement : un atout pour répondre à la complexité et à la variété des besoins

Le métier d'accompagnateur, et plus particulièrement en direction des associations, recouvre des approches et des méthodes d'intervention multiples. Cette diversité de pratiques, de postures et de méthodes constitue une réelle richesse pour l'accompagnement des petites et moyennes associations employeuses. Il s'agit donc de la préserver, en tirant parti de cette pluralité.

Les savoir-faire des acteurs du soutien reposent à la fois sur des compétences techniques ou méthodologiques et sur leur connaissance et capacité à prendre en compte les spécificités associatives (mise en œuvre de la responsabilité employeur, relations bénévoles / salariés, caractère atypique des emplois (temps partiels, CDD, emplois aidés,...)).

Œuvrer au développement de la qualité de l'emploi associatif nécessite par conséquent d'avoir une meilleure connaissance de ces compétences et de cette diversité des besoins. L'hypothèse de la démarche proposée dans ce guide est qu'un travail collectif des acteurs concernés portant sur l'interconnaissance, le maillage et l'articulation des savoirs et savoir-faire peut permettre d'optimiser le soutien aux petites et moyennes associations employeuses, et in fine, la consolidation de l'emploi en leur sein.

La notion d'acteurs du soutien comprend ici, au-delà des accompagnateurs à proprement parler, l'ensemble des acteurs concernés par la question de l'emploi associatif, y compris au niveau institutionnel et politique.

Qui sont les acteurs du soutien ?

Chaque système d'acteurs territorial étant spécifique, il est nécessaire de conduire un travail d'identification des acteurs du soutien à l'emploi associatif. Trois familles d'acteurs peuvent être identifiées :

- **Les acteurs mobilisés en appui au tissu associatif** sont prioritairement concernés par la démarche. Il sera important de distinguer entre les techniciens, mobilisables dans les séances de travail, et le niveau politique, dont les modalités d'association sont proposées au chapitre suivant.
- **Les relais experts** doivent être identifiés et leur information envisagée.
- **Les acteurs de l'emploi et de sa qualité** doivent être associés aux travaux, en amont ou en aval pour développer une culture commune plus largement partagée.

Les acteurs mobilisés en appui au tissu associatif

☒ **Les Maisons des associations, les Points d'appui à la vie associative (PAVA)**, sont des acteurs de l'accompagnement généraliste de proximité en contact permanent avec les publics associatifs. Ils se situent en particulier sur des fonctions de sensibilisation, d'information, de repérage des problématiques, en appui par exemple du dispositif Impact Emploi.

☒ **Des lieux ou pôles ressources sectoriels**, s'ils ne ciblent pas toujours le soutien à l'emploi, ils constituent cependant une ressource pour un secteur donné, dans une logique de soutien aux projets qui engage souvent la question de l'emploi. Cette dernière recouvre souvent des spécificités sectorielles. C'est, à titre d'exemple, le cas des associations Profession Sport Loisirs dont les modes d'intervention diffèrent d'un territoire à l'autre.

☒ **Les fédérations**, ressources essentielles de la vie associative, ne s'affirment pas toujours comme accompagnateurs, même si les actions de soutien à leurs membres sont une de leur raison d'être. De nombreux réseaux et regroupements associatifs développent des compétences en matière d'accompagnement. Les réseaux sont souvent repérés comme acteurs moteurs pour la formation, pour le soutien dans des situations de tension. La particularité de leurs accompagnements réside dans l'inscription qu'ils permettent des projets particuliers au cœur de dynamiques collectives, sectorielles et territoriales. Leur diversité, en termes de pratiques et de présence territoriale, ne facilite pas la compréhension de l'action fédérale. Le double niveau possible d'action, politique et technique, d'une fédération doit être pris en compte pour l'organisation de la démarche.

☒ **Les DLA**, Dispositifs locaux d'accompagnement, bénéficient aujourd'hui d'une forte identification. Leur capacité de diagnostic est reconnue et permet une approche complète des problématiques associatives. Elle peut être suivie de la mobilisation de prestataires, tout particulièrement utile lors des « passages de cap » dans la croissance d'une structure.

☒ **Les CRIB**, Centre de ressources et d'information des bénévoles, interviennent auprès des bénévoles associatifs à qui ils apportent des informations concrètes, un accompagnement de conseils sur l'administration, la vie statutaire, la gestion comptable, la fiscalité et les questions relatives à l'emploi. Leur modalité d'intervention sur les territoires est également marquée par la diversité.

☒ **Les acteurs du soutien au financement des associations**, en particulier des acteurs tels que les « Fonds France Active », des acteurs de l'épargne citoyenne comme les CIGALES (Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire). Même si leur intervention est ciblée sur l'ingénierie du financement, l'interconnaissance et le développement d'une culture commune avec ces acteurs sont essentielles. Leur mobilisation sur la démarche doit être envisagée en fonction des modes d'intervention de ces derniers.

☒ **Les services « Vie associative » en mairie** peuvent également être mobilisés au regard du rôle qu'ils assument d'informations et de conseil auprès des responsables associatifs présents sur leur territoire. La diversité d'organisation des communes en la matière plaide pour que leur mobilisation s'apprécie au cas par cas.

👉 La vocation de ces acteurs est d'être en appui aux responsables associatifs. Les territoires comptent également avec la présence de structures d'accompagnement non nécessairement connues à l'échelle nationale. Il importe de tenir compte également de leur présence et intervention.

Des relais « experts »

📖 **Les expertises spécifiques**, qu'ils s'agissent ou non de prestataires DLA, en relation avec les problématiques rencontrées et plus largement de cabinets comptables, d'avocats, de spécialistes de la gestion des ressources humaines, des banques, des acteurs de la prévoyance.... Le grand nombre comme la diversité de ces acteurs rendent difficile leur mobilisation, sauf le cas échéant, par le relais des réseaux qui les représentent (ex. Chambre Régionale des Professionnels du Conseil).

📖 **Les acteurs dispensant de la formation aux associations.** Il importe d'en tenir compte pour se doter d'une vision élargie de l'ensemble des ressources au service des employeurs associatifs.

📖 **Des acteurs publics, au titre de leur mission de conseil auprès des employeurs associatifs.** Des représentants des services fiscaux, de l'URSSAF, de la DIRECCTE ou encore les DDVA, (Délégués départementaux à la vie associative) assument une mission de conseil, notamment en termes de droit social, de droit du travail et de droit fiscal auprès des responsables associatifs. Une meilleure connaissance et coopération avec les autres acteurs du soutien peut être opportune.

👉 Ces relais « experts » peuvent être destinataires d'une information sur la démarche et, à minima, sur les résultats des travaux dans la perspective d'une restitution élargie, au bénéfice d'une meilleure connaissance et prise en compte du système d'acteurs et des compétences valorisées.

Les acteurs institutionnels concernés par l'emploi et sa qualité

📖 Au titre des acteurs du soutien doivent se compter les intervenants qui jouent un rôle clé dans l'orientation, voire la prescription ainsi que l'information, notamment sur les orientations des politiques publiques d'emploi ou encore de formation (des bénévoles et des salariés) : **DIRECCTE, syndicats, Pôle Emploi, URSSAF, missions locales, services de collectivités territoriales concernés mais aussi OPCA.**

📖 **Les syndicats d'employeurs de l'ESS** sont incontournables sur la question de la qualité de l'emploi. Ils œuvrent notamment au développement de la formation, au profit de la qualité des conditions de travail, veillent à l'application des conventions collectives, accompagnent les employeurs dans les litiges et conflits. L'UDES, en tant que regroupement, est en voie de structuration territoriale. Aussi, la relation avec les accompagnateurs n'est pas toujours développée. Ce peut être l'occasion d'y travailler.

👉 Il importe de penser la mobilisation de ces acteurs, par une information en amont de la démarche, et en aval, par une valorisation des travaux. Ils doivent être identifiés pour optimiser le travail à conduire sur les collaborations existantes et souhaitables dans le cadre de la démarche.

Ces acteurs ont la co-responsabilité de la qualité de l'emploi associatif. Ils sont à prendre en compte dans un exercice d'identification territoriale du système d'acteurs et dans un objectif d'amélioration du soutien à l'emploi associatif.

Retour d'expérience

Apporter de premiers repères sur le processus de recrutement (par exemple l'élaboration de la fiche de poste, la vérification de l'application d'une convention collective) peut être proposée par de nombreux acteurs de l'accompagnement. Cependant, il peut exister des contrats propres au secteur, mais également des spécificités liées à la nature de l'activité et du poste qui ont des incidences sur le futur contrat ou la paie. À cet égard, les fédérations, les syndicats employeurs concernés ou encore des acteurs gérant le dispositif Impact Emploi (de type Maisons des associations ou PAVA) peuvent être des interlocuteurs à mobiliser, de façon complémentaire, car plus outillés à ce sujet.

Comment engager une démarche d'amélioration du soutien aux petites et moyennes associations employeuses ?

1. Choisir les objectifs à atteindre

La démarche proposée dans ce guide est structurée selon trois objectifs stratégiques permettant d'engager, avec les acteurs d'un territoire, un processus d'interconnaissance en vue de contribuer au renforcement des coopérations. Les systèmes d'acteurs sont toutefois propres à chaque territoire. Ce guide d'usage est donc conçu de façon à adapter les processus de travail à chaque réalité territoriale.

Les trois objectifs stratégiques proposés sont :

① Développer une vision commune de la qualité de l'emploi associatif


Cet objectif est préalable et permanent. Il est nécessaire de s'assurer d'une vision partagée des enjeux de la qualité de l'emploi associatif entre les acteurs de soutien pour entamer un processus de travail en vue d'améliorer les pratiques d'accompagnement.

② Favoriser la lisibilité de l'offre d'accompagnement

Un tel objectif doit être précisé. Il peut s'agir de la lisibilité pour les partenaires institutionnels, notamment les responsables des politiques d'emploi et ceux de la vie associative, ou encore de la lisibilité pour les associations. Ce choix a une incidence sur le mode de restitution des travaux.

③ Optimiser la structuration de l'offre d'accompagnement

Il s'agit de définir les pistes permettant d'améliorer l'offre d'accompagnement. Cet objectif peut conduire à la définition de pistes de travail communes, au renforcement et/ou à la formalisation de certains partenariats, au renforcement des compétences des acteurs de l'accompagnement. Enfin, un tel objectif rejoint les réflexions relatives à la préfiguration de parcours d'accompagnement.

 Le choix des objectifs stratégiques de la démarche doit être effectué selon le système d'acteurs. Ce choix doit être validé en plusieurs étapes : lors de la préparation de la démarche, puis lors d'une première séance de travail collective avec les acteurs concernés.

2. Inscrire la démarche au regard des enjeux territoriaux

La phase de préparation est importante, en relation avec le choix des territoires et des acteurs à informer et à mobiliser. La mise en œuvre de la démarche suppose au préalable de tenir compte des enjeux territoriaux et de définir ses conditions de mise en œuvre.

Une telle démarche a plus de chance d'aboutir et d'être comprise par les acteurs si elle se rattache à des actions ou engagements préexistants sur le territoire.

Retours d'expérience

En Bretagne, un séminaire sur l'accompagnement des structures de l'économie sociale et solidaire a été organisé parallèlement à une démarche visant à mieux valoriser les compétences des fédérations et les synergies entre fédérations, pôles de l'ESS et DLA. Ces actions ont favorisé un intérêt conjoint de la CRES, de la CPCA régionale et de l'Espace Associatif de Quimper pour entreprendre l'expérimentation sur le département du Finistère.

En Picardie, l'engagement dans l'expérimentation s'est inscrit dans un processus de travail porté par la CPCA afin de repérer des acteurs picards de l'accompagnement, de renforcer la relation entre DLA et autres acteurs de l'accompagnement, et de développer le projet DIVA (Réseau d'information sur la vie associative).

En Rhône Alpes, la démarche a été engagée alors que la politique du Conseil régional en direction des associations substitue aux emplois tremplins la mise en œuvre d'un dispositif de Soutien Pluriannuel au Projet Associatif (SPPA) dont un des critères est l'emploi qualifié et de qualité. Le projet s'est mis en place à travers une coordination territoriale conduite par la CPCA, le référent du RNMA en région, et la CRES à travers le DLA régional.

3. Clarifier le mode de coordination et d'animation de la démarche

Cette démarche nécessite une coordination qui peut être portée par :

- **Un acteur territorial.** Il requiert une forme de légitimité vis-à-vis des sujets de la vie associative ou de l'accompagnement et de neutralité vis-à-vis des acteurs.

C'est le cas de la CPCA Picardie qui a investi la démarche en tant qu'animateur territorial. Sa présence au niveau régional favorise une vision globale et une appréhension des « territoires pertinents ». La réflexion engagée sur la question de l'accompagnement des associations favorise une identification préalable des acteurs.

- **Un groupe de coordination**

C'est le cas de l'expérimentation conduite en Bretagne et en Rhône-Alpes (coordinations DLA régional/CPCA/réseau régional des maisons des associations). Une des plus-values identifiées est celle d'une connaissance plus transversale des acteurs et de leur organisation sur les territoires.

La fonction principale de cette coordination est de concevoir la structuration du processus de travail et d'en garantir les conditions de réussite, tant sur le plan stratégique que logistique. Elle a en charge la préparation, la mobilisation, le suivi de la démarche, la validation des objectifs, et l'identification des actions à mettre en place.

Une fonction d'animation est également à assumer. Il est souligné l'importance que les animateurs soient formés à la démarche, dans le cadre d'un temps adapté ou d'un transfert de savoir-faire et disposent d'une forme de neutralité vis-à-vis du système d'acteurs.

4. Prévoir la sensibilisation d'un cercle élargi d'acteurs

Le sujet et les problématiques du soutien à l'emploi associatif doivent être appréhendés par les acteurs, au double niveau technique et politique. Pour cette sensibilisation, l'échange peut être favorisé par une mise en débat sur la base de l'outil « référentiel », mais aussi un échange sur les éléments de contexte.

Retour d'expérience

En Basse Normandie, une interpellation des acteurs a conduit à privilégier un temps de formation commun des acteurs sur l'emploi associatif, dans un contexte faiblement maillé.

En Rhône Alpes, tenant compte de la taille de la Région, cette sensibilisation a été réalisée par la mise en œuvre de temps de réflexion au niveau régional, avec des acteurs de l'accompagnement, issus du niveau régional et local. Des élus associatifs et des techniciens ont été associés à cette réflexion. Les expérimentations territoriales de la démarche sont reliées à ce travail régional de réflexion. Les partenaires institutionnels ont été informés de la démarche lors de son lancement, mais n'ont pas été mobilisés dans les travaux. Les différentes expérimentations ont en effet privilégié l'organisation de restitution des travaux aux acteurs institutionnels, afin de mettre en débat les points problématiques et les pistes de travail identifiées.

5. Repérer le « territoire pertinent »

La démarche a été initialement conçue pour une approche territoriale, l'activité de soutien se caractérisant par une relation de proximité. Différents facteurs sont à prendre en compte pour définir le « territoire pertinent » :

- **La densité du tissu associatif**, et donc généralement celle du réseau d'accompagnateurs. A titre d'exemple, des communautés d'agglomération (telles que celle de Strasbourg ou des départements comme le Finistère) comptent un nombre important d'acteurs de soutien. Pour la Picardie, c'est à l'échelle régionale (3 départements) que la démarche de structuration de l'offre territoriale de soutien à l'emploi associatif a été engagée, à partir de la mobilisation des acteurs impliqués dans le réseau **DIVA**. (<http://www.cPCA-picardie.fr/diva>)
- **Le besoin de maillage** a pu être identifié ou exprimé, par exemple, au travers d'un diagnostic de territoire ou d'une connaissance empirique des modes d'intervention. Il peut être envisagé par cercle concentrique d'acteurs, en partant d'un premier noyau des acteurs les plus connus.
- **Le nombre d'acteurs mobilisables** dans le cadre d'un tel processus collectif de travail ne peut excéder une quinzaine d'acteurs, pour permettre un véritable échange.

6. Adapter le projet d'animation aux objectifs stratégiques de la démarche

Il est proposé de structurer chaque démarche en fonction des enjeux pressentis en amont.

Le développement d'une culture commune de l'emploi associatif est un enjeu minimal. Cet objectif stratégique constitue le socle de toute démarche.

Le choix de poursuivre les autres objectifs stratégiques doit se faire en deux temps. Une première hypothèse doit être faite, en amont, par la coordination territoriale pour calibrer le processus, puis à travers la première séance de travail avec les acteurs concernés.

TÉMOIGNAGE

« Il nous a semblé particulièrement intéressant de saisir cette opportunité pour renforcer les dynamiques de coopération qui existent dans notre région et mieux structurer l'offre d'accompagnement. L'un des enjeux majeurs de cette démarche est de partager au final les résultats de cette analyse avec nos partenaires publics. Ceci afin de mieux faire reconnaître la fonction d'accompagnement et la nécessité d'avoir une pluralité d'approches pour répondre correctement aux enjeux du développement d'un emploi associatif de qualité. »

Extrait du courrier de mobilisation des acteurs picards, septembre 2011

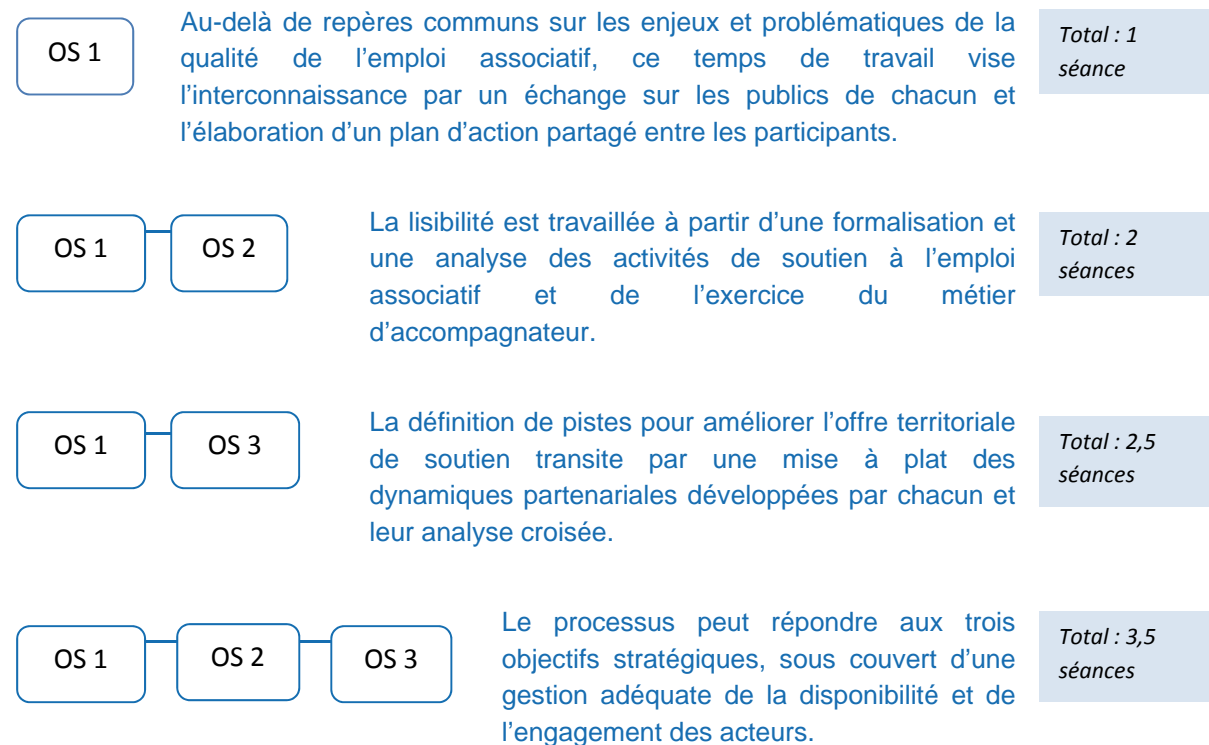
Le processus peut être mis en œuvre selon quatre schémas, en fonction du temps et de la disponibilité des acteurs. Les séances, d'une durée d'une journée, peuvent aussi être mises en œuvre par demi-journées.

Rappel des trois objectifs stratégiques proposés :

Objectif Stratégique 1 (OS 1) : Développer une vision commune de la qualité de l'emploi associatif

Objectif Stratégique 2 (OS 2) : Favoriser la lisibilité de l'offre d'accompagnement

Objectif Stratégique 3 (OS 3) : Optimiser la structuration de l'offre d'accompagnement



7. Identifier les acteurs du soutien à l'emploi associatif à mobiliser

Il s'agit de porter attention au nombre comme à la nature de ces acteurs.

Du point de vue de la dynamique du groupe, ce dernier doit compter à minima 4 à 5 acteurs, et au maximum de 12 à 15 acteurs. Dépasser sensiblement ce chiffre, par exemple sur un territoire où de nombreuses fédérations seraient identifiées comme prioritairement concernées par le soutien à l'emploi associatif, n'est pas un obstacle. Il aura cependant comme conséquence des tâches d'animation et de restitution plus denses.

Du point de vue de la nature des acteurs à mobiliser, un premier repérage peut s'opérer à partir de la typologie proposée. La connaissance des coordinateurs territoriaux de la démarche facilitera le repérage des structures de soutien qui ne relèvent d'aucune des catégories citées.

Au-delà des réunions de sensibilisation, la cible de la démarche territoriale (ou sectorielle) sont les techniciens.

L'information préalable

C'est une étape utile à l'engagement de chacun. Il repose sur une double préoccupation :

- **Conforter les premières hypothèses sur les objectifs stratégiques de la démarche.** Cette formalisation est utile à la mobilisation.
- **Mobiliser les acteurs repérés**, à travers :
 - o une réunion de sensibilisation : des régions comme la Basse Normandie ou Rhône Alpes, ont opté pour une telle démarche en amont, tant pour mieux identifier les acteurs pouvant être intéressés que pour favoriser l'analyse des besoins des acteurs du soutien.
 - o un courrier présentant les enjeux, les objectifs et les modalités a été diffusé en Bretagne et en Picardie. Il a été suivi d'une mobilisation ciblée et personnalisée.

8. Les délais de mise en œuvre de la démarche

La mise en œuvre de la démarche territoriale a été expérimentée avec des séances se succédant à un rythme d'un mois et demi à deux mois, en fonction de la disponibilité des acteurs.

Chacun des 3 objectifs repose sur environ une à deux séances de travail. Par séance on entend une durée d'une journée. Cette séance peut être scindée en 2 demi-journées, en fonction de la disponibilité des acteurs.

La démarche se construit donc dans le temps : il est nécessaire d'anticiper, de programmer et d'informer les acteurs des délais prévus pour la mettre en œuvre.

Présentation synthétique de la démarche

Finalité

Structurer une offre territoriale de services à destination des petites et moyennes associations employeuses

Modalités de mise en œuvre

Une démarche structurée en 3 objectifs stratégiques possibles déclinés en séances de travail :

① Développer une vision commune de la qualité de l'emploi associatif	Une séance collective consacrée à : <ul style="list-style-type: none">- débattre des enjeux de la qualité de l'emploi associatif- entamer un travail d'interconnaissance autour de l'identification des publics accompagnés par chacun des participants. <p>► Fiche animation n°1</p>
② Favoriser la lisibilité de l'offre de soutien	Une séance collective pour : <ul style="list-style-type: none">- préciser les actions de soutien développées en réponse aux problématiques des employeurs associatifs- identifier les besoins de renforcement de compétences- qualifier les pratiques professionnelles en vue de dégager une description du « cœur de métier » et d'identifier les singularités <p>► Fiche animation n°2</p>
③ Optimiser la structuration de l'offre de soutien	Les dernières séances permettent la description, par chacun, du système de relations favorisant l'exercice de son activité. Cette analyse doit contribuer à l'identification de : <ul style="list-style-type: none">- pistes de travail favorisant la structuration de l'offre territoriale de soutien- besoins et souhaits de développement de compétences <p>► Fiche animation n°3</p>

Méthodologie

La méthodologie combine l'analyse des pratiques et des relations professionnelles et l'analyse partagée des besoins.

L'analyse partagée des besoins relatifs à l'emploi associatif permet de tirer parti du vécu concret et de l'expérience des participants. Elle permet de centrer l'approche, en termes de pratiques et de relations, sur un objectif précis : la qualité de l'emploi associatif. Privilégier ce sujet, d'intérêt partagé, peut favoriser le dialogue entre accompagnateurs **et les amener à décrire leurs activités professionnelles et les conditions dans lesquelles ils exercent leurs métiers.**

Structurer une offre territoriale d'accompagnement des petites et moyennes associations employeuses

**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
et OUTILS PRATIQUES**

*Une démarche partenariale au service du
développement d'un emploi associatif de qualité*



Cette action est cofinancée par l'Union européenne