



RNMA



Diagnostic relatif au soutien aux  
« micro employeurs » associatifs :

RAPPORT D'ENQUÊTE

Rhône Alpes

**Version provisoire**  
Version provisoire

# Sommaire

<b>I. Le contexte de l'étude</b>	<b>3</b>
1. Objectifs de l'enquête	3
2. Ressources et Précautions méthodologiques	4
A. Le questionnaire en ligne	4
B. Les réunions	5
C. Les entretiens	6
3. Repères sur les micro-employeurs associatifs en Rhône Alpes (Partie à finaliser)	7
4. Qui sont les accompagnateurs et leurs publics ?	8
A. « L'échantillon » des accompagnateurs	8
B. « L'échantillon » des publics accompagnés	9
<b>II. Les micro-employeurs associatifs et leur demande, Quelles spécificités ?</b>	<b>11</b>
1. Le nombre de salariés, un facteur conditionnant la demande d'appui sur l'emploi	11
2. les secteurs d'activité	12
A. Précisions sur l'échantillon constitué et l'approche méthodologique	12
B. L'incidence du secteur d'activité sur les dynamiques d'emploi, 3 clés de lecture La Convention Collective Nationale du Sport (CCNS), un outil apprécié au service de la structuration de l'emploi dans le secteur sportif	13 14
3. Les dynamiques économiques	14
A. Un sujet peu transparent	14
B. Questions et enjeux relatifs à la dynamique bénévole	15
<b>III. Caractérisation des demandes et besoins des MEA en matière d'emploi</b>	<b>16</b>
1. La démarche des MEA quant à l'emploi	16
A. Bénévole, salarié, qui est à l'origine de la demande ?	16
B. Quels sont les enjeux en termes de dynamiques d'emploi ?	16
C. Quelles sont les préoccupations ou motivations des MEA vis-à-vis de l'emploi ? L'usage du statut associatif pour l'« auto emploi », une problématique éthique	17 18
2. La nature des demandes des MEA	18
A. Appréciation de la fréquence des types de demandes Peut-on parler de gestion des ressources humaines dans les associations ?	18 19
B. Les besoins ou problématiques identifiés par les accompagnateurs	20
3. Repères sur les emplois visés	20
A. La temporalité des contrats visés par les MEA	21
B. Repères sur les contrats aidés	22
<b>IV. Caractérisation de l'offre de soutien aux micro-employeurs associatifs</b>	<b>24</b>
1. Le contexte du soutien aux dynamiques d'emploi dans le champ associatif	24
A. L'impact des politiques conjoncturelles d'emploi	24
B. Limites et portées de dispositifs institutionnels d'appui	24
2. Repères sur les organismes de soutien repérés	25
A. Repères sur l'accessibilité des organismes de soutien	25

<b>3. Etat des lieux des services et pratiques de soutien</b>	<b>26</b>
A. La capacité d'intervention	27
B. La temporalité des interventions	28
C. La nature des interventions	28
Quelles spécificités dans l'offre de soutien ?	29
D. Zoom sur l'offre d'appui sur les Ressources humaines	30
Zoom sur une action expérimentale sur la gestion des ressources humaines dans l'ESS	31
E. Repères relatifs à la culture professionnelle des organismes de soutien	32
F. Repères sur les outils & ressources	35
<b>4. Les modalités de collaboration</b>	<b>37</b>
A. Zoom sur les collaborations existantes	37
Type de relations caractérisant les collaborations dans le champ des acteurs du soutien aux associations	38
B. Collaboration entre les accompagnateurs et les organismes de l'emploi	40
C. Caractérisation de l'organisation territoriale de l'offre	41
<b>V. Mise en perspective</b>	<b>43</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>47</b>
<b>Annexe 1. Questionnaire</b>	<b>48</b>
<b>Annexe 2. Les organismes présents aux réunions</b>	<b>58</b>
<b>Annexe 3. Les structures repérées</b>	<b>59</b>
<b>Annexe 4. Repères sur l'échantillon des MEA (entretiens)</b>	<b>61</b>

## I. LE CONTEXTE DE L'ETUDE

---

### 1. OBJECTIFS DE L'ENQUETE

Partageant une vision de l'emploi au service du projet associatif, l'AVISE, Chorum, la CPCA, l'USGERES, le Crédit coopératif et le RNMA ont initié une démarche en vue d'améliorer le soutien et l'accompagnement des micro-employeurs associatifs.

Cette démarche, dont le pilotage est confié au RNMA, se veut :

- interactive : ses objectifs pourront être réactualisés au fur et à mesure de la progression (elle s'apparentera à une sorte de recherche-action)
- inter-associative : elle veillera à s'élargir à différents réseaux associatifs afin de bénéficier le plus largement possible de l'expérience acquise en matière de soutien aux employeurs
- proche du terrain : elle s'appuiera sur les expériences de trois différents territoires (au moins), afin de diagnostiquer les besoins existants et de chercher les moyens concrets d'y remédier
- inter-partenariale : au-delà des acteurs associatifs, elle cherchera à associer ceux qui interviennent à des titres divers dans les politiques de soutien aux employeurs tant au niveau national que local (dispositif public de l'emploi, élus et agents des collectivités territoriales...)

Elle doit aboutir à l'élaboration d'un **référentiel partagé du soutien et de l'accompagnement des micro-employeurs associatifs** destiné, entre autres, aux mouvements et fédérations associatifs, aux syndicats employeurs, aux différents opérateurs de l'accompagnement (DLA, RNMA, fédérations, etc.).

Cette démarche débute par **une phase d'enquête** conduite sur trois territoires : le département du Nord, la Région Rhône-Alpes et l'Île-de-France.

Sur chacun des sites retenus, un opérateur pilote a été choisi en fonction de sa connaissance de la situation et des acteurs locaux et ce, en veillant à leur diversité. C'est ici la CPCA Rhône-Alpes qui prend en charge de relayer la démarche, avec l'appui de l'Atelier Coopératif en tant que consultant et garant de la cohérence d'ensemble des enquêtes conduites sur les trois territoires.

Ce travail a été entrepris durant la période d'avril à juin 2009. Les trois mois impartis pour la réalisation de l'étude, dont on doit préciser le caractère expérimental, nous obligent à circonscrire le champ d'investigation initial dont l'ampleur nécessiterait du temps et des moyens supplémentaires.

Quatre hypothèses sont aux fondements de ce travail d'enquête :

- Des micro-employeurs associatifs créent et développent de l'emploi associatif, ils ont des spécificités comme employeurs associatifs, tout autant qu'au regard des dynamiques d'emploi.
- L'offre de soutien doit être adaptée à ces spécificités, les réponses des opérateurs doivent être en adéquation avec les besoins des créateurs d'emploi micro associatifs.
- Grâce à une meilleure identification des spécificités, on doit pouvoir identifier les ressources et outils mobilisés pour y répondre et leur adéquation.
- L'optimisation de la réponse transite par un renforcement des modalités d'articulation entre :
  - Les différents opérateurs au service des micros –employeurs associatifs
  - Ces opérateurs et les organismes chargés d'accompagner les trajectoires individuelles des bénéficiaires potentiels de l'emploi.

C'est dans ce contexte que la CPCA Rhône-Alpes et l'Atelier coopératif ont conduit cette phase d'étude poursuivant un triple objectif :

- Analyse de la dynamique d'emploi : typologie des motivations et processus de création d'emploi à l'origine des demandes de conseil et d'accompagnement, et mise à plat des questionnements des employeurs associatifs.

- Analyse des réponses existantes sur le territoire : analyse critique de l'offre (outils et méthodes) et de l'articulation des structures de soutien au sein d'un territoire.
- Préconisations sur les réponses possibles aux besoins rencontrés par les différents acteurs du territoire : besoins en qualification des accompagnateurs, modalités d'appropriation de l'existant.

Précisons que les structures d'insertion par l'activité économique et les services à la personne, bien qu'ayant été évoqués en réunion, sont hors champs de l'étude, ainsi que défini par le cahier des charges de l'enquête, en raison de spécificités fortes des dynamiques d'emplois sur ces secteurs.

## 2. RESSOURCES ET PRECAUTIONS METHODOLOGIQUES

### A. Le questionnaire en ligne<sup>1</sup>

52	Structures destinataires du questionnaire
63	questionnaires

La différence entre le nombre de structures et le nombre de questionnaire s'explique par la nécessité d'adapter ce dernier chemin faisant : conçu à l'origine par organisme, les structures portant différents dispositifs se sont trouvées en difficulté pour l'utiliser en raison de la variété des services rendus et donc de modes de comptabilité différents.

Feuille 1		Feuille 2	
20	questionnaires renseignés pour	17	questionnaires renseignés pour
18	structures	15	structures
Feuille 3		Feuille 4	
13	questionnaires renseignés pour	11	questionnaires renseignés pour
12	structures	10	structures

*Un questionnaire n'a pas pu être exploité, non comptabilisé ici, faute de correction par le dispositif concerné de données faussées, identifiées lors de la 1<sup>ère</sup> réunion.*

Les utilisateurs du questionnaire en ligne sont, en priorité, des points d'appui à la vie associative et des DLA. Leurs pratiques quotidiennes, l'échantillon de leurs offres leur permettaient-elles de répondre plus facilement que les autres organismes sur l'intégralité du questionnaire ?

#### Les limites méthodologiques

Les accompagnateurs sollicités soulignent la difficulté de chiffrer plus précisément leurs publics. En effet, ils ne possèdent pas de statistiques précises, ne procèdent pas toujours à des évaluations. Cela explique en partie la difficulté d'appropriation du questionnaire, mais aussi un nombre important de réponses « au jugé », quasiment systématique au-delà du volume de public et de leurs secteurs :

Total réponses	Sujet	Sur source	Appréciation à partir d'autres informations	Au jugé	Non réponse
17	Nombre d'associations accueillies ou accompagnées	12	1	4	
17	Nombre de MEA par taille	8	1	8	
17	Nombre MEA par secteur	8	2	7	
11	Dimension économique des MEA	2	0	9	
11	Articulation avec l'action publique	3	0	8	
8	Temporalité des emplois	0	2	6	
13	Recours aux emplois aidés	1	1	11	
12	La demande des MEA	2	2	8	

Certains accompagnateurs lors des réunions, insistent sur la difficulté que représentent pour eux,

<sup>1</sup> Annexe 1 : Questionnaire en 4 feuillets

l'intégration de volumes « au jugé ». Celle-ci avait été envisagée en raison justement de l'hypothèse faite sur le peu de références, ou à des références non homogènes des accompagnateurs sur leurs publics. Rarement proposée dans les enquêtes, cette option a généré des doutes quant à son utilisation.

Les participants, à la première réunion, ont souligné la difficulté d'appréhender la distinction entre salariés et ETP<sup>2</sup>, ce qui a généré des difficultés pour compléter le questionnaire à ce sujet. Il apparaît que **le nombre de salarié est plus significatif concernant les incidences de la taille des micro-employeurs associatifs, que le nombre d'ETP** : le nombre de salarié (à temps partiel ou non), peut être un indicateur des demandes et des besoins des responsables associatifs. L'existence de recours aux temps partiel est un indicateur utile à un second niveau, celui des demandes et besoins en matière de GRH.

Le questionnaire a dû faire l'objet d'adaptation chemin faisant : Les acteurs présents lors de la première réunion ont indiqué qu'il manquait dans le questionnaire la possibilité de chiffrer les **futurs primo employeurs**. S'ils n'avaient pas été envisagé comme cible, ils constituent une bonne part, a priori, des publics des organismes de soutien présents. Au vu de l'importance de ce public pour les organismes présents, il a été convenu d'élargir le questionnaire. La notion de « 0 salarié », micro-employeurs associatifs en projet d'un premier emploi, a été introduite dans le questionnaire. Cependant peu d'acteurs ont pris la peine de revenir modifier leurs réponses au questionnaire.

Enfin, un acteur savoyard a témoigné être dubitatif sur l'enquête, n'approuvant pas l'idée d'un référentiel commun. Il estime que l'accompagnement est un acte différent pour chaque association rencontrée, qu'il est essentiel de s'adapter à l'interlocuteur que l'on reçoit et qu'on ne peut, en conséquence, modéliser les outils. Il a, in fine, refusé de revenir sur un questionnaire a priori faussé (non intégré au traitement) et largement influencé la tenue de la réunion en Savoie Haute Savoie, sur laquelle, par conséquent, il n'a été possible d'obtenir que des apports partiels.

## B. Les réunions<sup>3</sup>

En tant que pilote territorial de l'étude, la CPCA Rhône-Alpes a été en charge de définir un panel d'acteurs du soutien aux associations devant à la fois répondre au questionnaire en ligne cité précédemment, et participer aux réunions de travail.

L'objectif visé était de tenir compte de la diversité des acteurs de l'accompagnement, de l'étendue géographique du territoire, de l'hétérogénéité des contextes locaux, et de la pluralité sectorielle de l'activité associative. L'étude ne poursuivant pas de caractère exhaustif, nous avons donc opéré le choix d'un échantillon certes représentatif, mais dont il convient de pondérer les résultats obtenus par l'enquête du fait de l'absence ou de la sous - représentation de certains types d'acteurs.

Dans le domaine de l'accompagnement des associations, il est aujourd'hui encore difficile de pouvoir bien identifier et qualifier les acteurs. Leur diversité et pluralité de champs d'intervention et modes opératoires, ainsi que le croisement de dispositifs publics et d'initiatives privés, semblent mettre en évidence une « nébuleuse »<sup>4</sup> qu'il convient d'appréhender avec précaution. Nous rappelons à cet effet que le cadre de la présente étude constitue le point de départ d'un travail d'une plus grande ampleur, et nécessitant des moyens adaptés.

Ceci étant dit, une première réunion régionale de travail a été organisée, invitant l'ensemble de l'échantillon<sup>5</sup>, soit 52 structures issues des 8 départements, et représentant différents types d'acteurs (maison des associations, point d'appui, réseaux associatifs, DDVA, CRESS,...), avec des niveaux divers d'intervention territoriale (départemental, régional,.....).

---

<sup>2</sup> ETP : Equivalent Temps Plein

<sup>3</sup> Annexe 2. Les organismes présents aux réunions

<sup>4</sup> Terme employé lors de la réunion territoriale dans la Drôme pour imager la complexité du champ de l'accompagnement du fait d'une pluralité d'acteurs, de pratiques, de modes opératoires et croisement d'enjeux.

<sup>5</sup> Annexe 3. Les structures repérées

L'objectif de cette réunion étant centré sur la caractérisation « **des profils et spécificités des micro-employeurs associatifs (MEA) et de leurs besoins de soutien à l'emploi** », la participation du panel d'acteurs de l'accompagnement devait concourir à dégager de « grandes tendances », et favoriser le croisement des dimensions locale et régionale, urbaine et rurale.

4 réunions départementales ont été ensuite organisées sur le thème « **des réponses et ressources du territoire au bénéfice des micro-employeur associatif (MEA) et de leur dynamiques d'emploi** ».

La dimension territoriale du département est apparue pertinente à la CPCA pour conduire cette phase de l'étude. Elle répond notamment à une double exigence exprimée lors des réunions préparatoires avec les pilotes nationaux :

- S'attacher prioritairement aux structures qui interviennent en proximité, selon l'hypothèse qu'ils sont plus mobilisés pour les MEA.
- Concernant le maillage : porter attention aux enjeux de décloisonnement, d'interconnaissance et à l'identification des conditions objectives d'organisation de l'offre territoriale.

### **Constats sur la mobilisation.**

Sur les 52 structures identifiées, 30 ont été présentes au moins sur une des différentes réunions. Les accompagnateurs ont témoigné tout au long des réunions de leurs intérêts majeurs sur ce diagnostic de terrain.

Différentes structures sont représentées lors des réunions, que ce soient les points d'appui à la vie associative, des membres du réseau RAIA, les DLA, avec une prédominance du secteur du sport.

Cependant, on note une faible présence des réseaux associatifs, qui selon les départements vont être plus ou moins engagés dans l'accompagnement aux micro-employeurs associatifs. Ce constat a d'ailleurs été souligné lors des réunions par certains acteurs tels que AIREs qui regrette cette sous représentation. De même, les acteurs institutionnels sont absents de la réunion régionale, mais un peu plus représentés lors des réunions départementales. En Savoie, la DDJS a d'ailleurs évoqué cette absence et s'est questionnée sur la façon dont ont été identifiés les différents accompagnateurs. Les acteurs témoignent de leurs intérêts majeurs sur l'approche d'une caractérisation des publics et de la demande.

#### *La réunion régionale du 11 mai 2009*

Axée sur la caractérisation des micro-employeurs associatifs et de leurs besoins, elle a permis de mobiliser 18 organismes. 6 autres se sont excusés. Un premier échantillon de réponses issu du questionnaire en ligne a fourni des repères et des questionnements. La réflexion menée a permis d'aborder des sujets aussi variés que les motivations au regard de la création d'emploi, l'origine de la demande d'accompagnement, la nature de cette demande en relation à la question de l'emploi etc...

#### *Les réunions départementales*

Elles se sont déroulées respectivement dans l'AIN, l'ISERE, en SAVOIE, et dans la DROME. On note, selon les réunions, entre 3 et 5 organismes présents. Elles visaient à identifier les réponses apportées aux micro-employeurs associatifs par les organismes présents, ainsi que les ressources mises à disposition.

## **C. Les entretiens <sup>6</sup>**

En Rhône Alpes, des entretiens qualitatifs avec des associations micros employeurs ont été menés, de visu ou par téléphone. Le questionnaire proposé par la CPCA Rhône Alpes a fait l'objet d'un appui méthodologique par l'Atelier Coopératif pour l'échantillonnage et la cohérence méthodologique.

Le ciblage des associations s'est effectué avec l'aide des acteurs de l'accompagnement tels qu'IEDV, ADISES, le CCO de Villeurbanne ou encore la CRESS. 8 associations ont pu dégager le temps nécessaire pour ces entretiens.

<sup>6</sup> Annexe 4. Repères sur l'échantillon des MEA (entretiens)

Repères :

Leur secteur	Leur ancrage territorial
Secteur de la culture : 4	2 dans le département du Rhône,
Secteur de la santé : 1	3 en Savoie,
Secteur de l'agriculture : 2	1 en Haute- Savoie,
Secteur du sport : 1	1 dans la Loire, 1 en Ardèche.

Les associations contactées ont de 1 à 5 salariés selon les structures dont les  $\frac{3}{4}$  à temps plein. Précisons que sur les 8 associations rencontrées, 1/3 ont fait appel à un DLA. Dans les autres cas, ils ont soit utilisé les ressources internes de l'association (par exemple des administrateurs ou bénévoles experts dans un domaine bien précis) soit leur réseau de connaissance et internet.

On constate que dans le choix des associations fournies par les acteurs de l'accompagnement, les acteurs ont privilégié des micro-employeurs associatifs dans le champ de la culture.

### **L'enjeu principal de toutes ces associations est de pérenniser les emplois actuels.**

La difficulté majeure reste le financement de ces emplois. Il leur paraît difficile de transformer un contrat aidé en un emploi permanent pour des raisons budgétaires. Certaines associations, qui ont bénéficié d'un accompagnement, sont conscientes des mesures à prendre pour conserver les emplois mais hésitent à les mettre en application. Elles préfèrent continuer à « dépendre » des pouvoirs publics plutôt que de mettre en place une autre stratégie (notamment dans le choix ou le développement d'activités).

L'ancienneté de l'association n'a pas, a priori, d'incidence sur cette problématique de pérennisation des emplois. En effet, toutes les associations rencontrées, sauf une de moins de 5 ans, existent, au minimum, depuis au moins 15 ans.

Sur les 8 associations rencontrées, seules deux paraissent avoir une véritable politique de ressources humaines. Pour l'une d'entre elles, les salariés sont embauchés et formés avec une perspective de « carrière », que ce soit au sein de l'association ou en évoluant dans une autre structure. Pour l'autre, la formation permet de mobiliser des salariés polyvalents qui peuvent, par exemple, tout à la fois exercer des fonctions de secrétariat et d'animation.

**Toutes les associations sollicitées insistent sur l'importance des salariés polyvalents** pour leur permettre de gérer au mieux les problèmes d'emplois et d'éviter des créations de postes qu'ils ne pourront pas financer. Cette stratégie est confirmée par des acteurs de l'accompagnement qui notent une prépondérance d'emplois tels que chargés de développement au détriment de postes administratifs (ces tâches sont alors gérées par les autres salariés présents, voire les bénévoles).

### **3. REPERES SUR LES MICRO-EMPLOYEURS ASSOCIATIFS EN RHONE ALPES (PARTIE A FINALISER)**

#### **Les ressources régionales, à ce jour repérées, sont les suivantes :**

- Insee, Préfecture de région Rhône Alpes, *L'Economie sociale en Rhône-Alpes* (données INSEE 2005- 2006), 4p
- NACRE (Nouvelle Agence culturelle Régionale), *Insertion, professionnalisation en région Rhône-Alpes : l'adéquation au secteur du spectacle des différents dispositifs d'insertion*, Rapport d'étude , Mars 2009, 115 p.
- INSEE, *L'économie sociale et solidaire rassemble près de 10 % des salariés de la région*, Lettre n°76, juin 2007, 4 p.
- DRTEFP, *Bref état des lieux sur l'emploi, la demande d'emploi et les politiques de l'emploi à fin 2007 en Rhône-Alpes*, synthèses Rhône Alpes, n°31, février 2008, 8 p.
- OPALE (Observatoire partenarial Lyonnais en Economie), *Observatoire Emploi, Insertion Cohésion sociale, les résultats 2007*, décembre 2008
- AIRES, *Créer son association pour créer son emploi : La subtile frontière entre bénévolat et salariat*, Etude réalisée avec le soutien financier du CDVA, 2007, 4p.

- Des données régionales issues des *tableaux nationaux « Economie Sociale » 2005 et 2006* diffusés par l'INSEE<sup>7</sup>. Ces documents sont répartis en 8 thématiques, chacun comporte un onglet par région que nous avons exploité, mais aucune information départementalisée :
  1. Effectif salarié de l'économie sociale par famille de l'économie sociale et par secteur d'activité
  2. Poids de l'effectif salarié de l'économie sociale dans l'ensemble de l'économie, par famille de l'économie sociale et par secteur d'activité
  3. Effectif salarié de l'économie sociale, en équivalent temps plein, par famille de l'économie sociale et par secteur d'activité
  4. Poids de l'effectif salarié de l'économie sociale, en équivalent temps plein, dans l'ensemble de l'économie, par famille de l'économie sociale et par secteur d'activité
  5. Effectif salarié de l'économie sociale par catégorie socioprofessionnelle et par famille de l'économie sociale
  6. Effectif salarié de l'économie sociale par famille de l'économie sociale, sexe et secteur d'activité
  7. Nombre d'établissements employeurs de l'économie sociale par famille de l'économie sociale et par secteur d'activité
  8. Poids des rémunérations brutes des salariés de l'économie sociale dans l'ensemble de l'économie, par famille de l'économie sociale et par secteur d'activité

Ces données étant issues d'outils de connaissance locale de l'appareil productif, l'approche statistique départementale est donc envisageable mais demande des démarches spécifiques auprès de la direction régionale Rhône Alpes de l'Insee.

#### **Autres ressources mobilisées sur Rhône-Alpes :**

INSEE PREMIERE, *L'économie sociale emploie un salarié sur dix en 2006*, Guillaume Gaudron, pôle Études économiques régionales, n°1224, février 2009, 4 p.

#### **4. QUI SONT LES ACCOMPAGNEURS ET LEURS PUBLICS ?**

Le repérage a été réalisé auprès de différents réseaux, et à l'appui des critères identifiés pour l'offre par l'étude FONDA<sup>8</sup>.

Pour rappel, on entend par :

- **Offre transversale** : une offre ouverte aux associations quelles qu'elles soient, y compris si elles ne représentent qu'une part du public de l'accompagnateur
- **Offre sectorielle** : propre à un secteur de la vie associative
- **Compétences généralistes** : tous les aspects de la vie associative
- **Compétences spécialisées** : capacité identifiée sur un domaine particulier
- **Compétences mixtes** : Compétences sur le fait associatif mais aussi sur le secteur

Au niveau de l'offre proposée dans les 46 organismes ciblés<sup>9</sup> (hors DDVA), on retrouve sur la Région une offre sectorielle et mixte en priorité (22 organismes sur 46) et dans une moindre mesure une offre transversale et généraliste (15 organismes). Lors des réunions, les acteurs présents, notamment dans le champ du sport, ont souligné qu'ils s'ouvraient de plus en plus à tout secteur d'activité.

#### **A. « L'échantillon » des accompagnateurs**

17 organismes de soutien ont renseignés le questionnaire. Le public de ces accompagnateurs ne répond pas à des critères particuliers : l'objectif est d'obtenir une photographie de leur propre échantillon de référence lorsque qu'ils nous parlent de leurs publics.

Parmi ces organismes, 2 portent un dispositif DLA, 4 sont « tiers de confiance » pour le dispositif Impact Emploi, 3 sont centre de ressources et d'information des bénévoles (CRIB).

<sup>7</sup> <http://www.insee.fr>

<sup>8</sup> CPCA, en collaboration avec la FONDA. *L'accompagnement pour les associations*, Rapport d'étude. Etudes et documents n°5, avril 2008

<sup>9</sup> Cf. Annexe 3

## B. « L'échantillon » des publics accompagnés

Ces 17 organismes de soutien accueillent 3296 structures ou porteurs de projets, soit une moyenne de 206 structures ou porteurs par organisme de soutien avec de grands écarts : de 39 pour le DLA de l'Ain ou 45 pour le dispositif 4.2.3 jusqu'à 403 pour DPSA ou même 518 pour le point Accueil de l'AGLCA. Ces écarts s'expliquent aussi par la nature du service rendu par ces organismes ou dispositifs.

65 % des structures ou porteurs accueillis sont des associations (en création ou en développement) qui bénéficient par la suite d'accompagnements. Là encore, caractéristique des pratiques ou dispositifs, ce pourcentage est très variable selon les organismes, y compris par dispositif. A titre d'exemple, pour la Maison des Associations de Grenoble, les 332 structures ou porteurs de projets accueillis sont des associations toutes accompagnées ; en revanche, sur le point accueil de l'AGLCA, 43 % des structures accueillis sont des associations qui vont bénéficier de soutien.

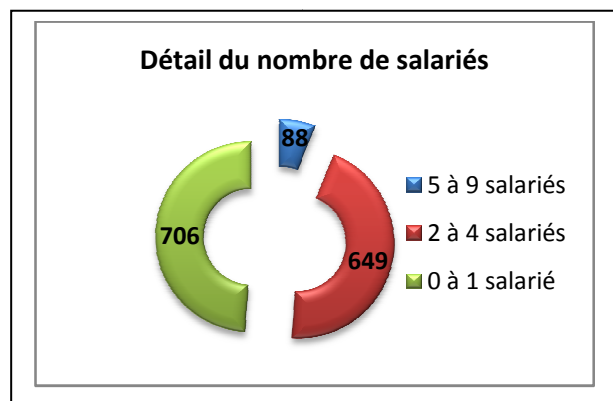
Cette mise à plat rapide vise surtout à mettre en valeur la difficulté, en lien avec la diversité des pratiques de soutien, à apprécier précisément, tout type d'organisme confondu, la dimension quantitative des appuis ; les notions d'accueil et d'accompagnement ne recourent pas les mêmes réalités selon les organismes.

En moyenne, les micro-employeurs associatifs accompagnés représenteraient 68% des associations accompagnées par ces organismes. Pour plus de la moitié d'entre eux, il s'agit de 80 à 100 % des publics associatifs accompagnés. Ce constat est renforcé par les témoignages apportés lors de la réunion du 11 mai 2009 lors de laquelle les participants ont souligné que la majorité des associations accompagnées sont micro-employeurs, et que, parmi ceux-ci, un accompagnement important est réalisé auprès de structures non employeurs créant leurs emplois au cours de l'accompagnement.

### Approche territoriale et quantitative de l'échantillon des publics (questionnaire en ligne)

	organisme	Dispositif spécifique	Accueil	structures ou porteurs accomp.	Dont assos accomp	moins de 10 ETP	% MEA sur assos accomp
01	AGLCA (DLA)	DLA	39	36	36	13	36,11%
01	AGLCA (Impact Emploi)	IMPACT EMPLOI	71	71	71	61	85,92%
01	AGLCA (Point Accueil)		518	221	221	220	99,55%
07	SITE DE PROXIMITE DE BOUTIERES		256	123	17	15	88,24%
26	DPSA (CRIB26)	CRIB, Impact Emploi, VAE salariés de la branche sport	403	90	90	90	100,00%
38	CAP BERRIAT		216	216	158	48	30,38%
38	CDOS 38	CRIB - Impact Emploi	200	90	90	90	100,00%
38	MCAE (France Active)	DLA	70	26	26	26	100,00%
38	MDA (38)		332	332	332	0	
38	Profession Sport 38		0	421	421	421	100,00%
42	SITE DE PROXIMITE DU PAYS D URFE		0	130	9	9	100,00%
42	UASEL		300	250	200	200	100,00%
69	CADEC		150	162	162	162	100,00%
69	CCO DE VILLEURBANNE		280	153	153	25	16,34%
69	CENTRE BORIS VIAN	IMPACT EMPLOI	116	81	81	0	
69	CRESS	Appui Micro projets collectifs (FSE 4.2.3)	45	14	14	13	92,86%
69	Rhône Pro Sport 69 (CRIB)	CRIB	300	50	50	50	100,00%
	17	8	3296	2466	2131	1443	
		Moyennes (par nbre de quest)	206,00	145,06	125,35	84,88	67,71%

A travers la photographie que constitue le questionnaire, on constate que **ce sont les plus petites associations qui constituent la part la plus importante des publics des organismes de soutien, et cela, quel que soit le type d'organismes** : en moyenne, les associations en création d'emploi et primo employeurs représentent 49% des micro-employeurs associatifs (MEA) accompagnées. Les associations de 2 à 4 salariés représentent 45% des MEA accompagnées. Seuls trois d'entre eux font état de particularité : un Profession Sport pour lequel les associations de 0 à 1 salarié constituent 92% de son public, toutes structures accompagnées confondues : deux structures pour lesquels les MEA accompagnées ne sont que des structures de 2 à 4 salariés.



## II. LES MICRO-EMPLOYEURS ASSOCIATIFS ET LEUR DEMANDE, QUELLES SPECIFICITES ?

Un postulat fondateur de la démarche d'enquête tient à l'existence de caractéristiques des micro-employeurs associatifs incidences sur les dynamiques d'emploi. Pour éprouver ce postulat, 4 principaux indicateurs ont été soumis aux participants à travers le questionnaire et dans les réunions :

- La taille du micro employeur associatif a-t-il des incidences par rapport à la demande d'emploi ?
- L'appartenance sectorielle a-t-elle des incidences ?
- La dynamique économique ?
- La dynamique bénévole ?

### 1. LE NOMBRE DE SALARIES, UN FACTEUR CONDITIONNANT LA DEMANDE D'APPUI SUR L'EMPLOI

Les participants aux réunions ont attiré notre attention sur **l'influence importante de la taille de l'association, en nombre de salarié, sur les dynamiques d'emploi** :

- ➔ Pour **les primo ou mono employeurs**, beaucoup de demandes relèveraient de la problématique du 1<sup>er</sup> emploi et notamment des contrats aidés.
- ➔ **La demande d'appui porterait plus sur le droit du travail, le droit social quand le nombre de salariés est plus conséquent.** Les demandes seraient différentes en fonction du stade de développement de l'association. Pour les plus petites, elles vont porter sur la dynamique d'emploi, puis, en relation avec le développement, des problématiques de fonctionnement et d'organisation interne, d'organisation des missions apparaissent.

#### Sur quoi portent les demandes directes des MEA ?

Cette appréciation est confortée par les réponses au questionnaire. L'appréciation donnée par 12 répondants fait apparaître des différences selon la taille des MEA, venant confirmer le caractère influant de la distinction entre associations de 0 à 1 salarié, de 2 à 4 et de 5 à 9 salariés.

- **Pour les associations de 0 à 1 salarié**, 8 répondants estiment que les demandes portent à plus de 50% sur les dynamiques d'emploi (création, pérennisation, ...). Un quart des demandes concernerait la fonction employeur (gestion RH, management interne, ...). Celles relatives à l'emploi concernent alors 80% des demandes, en moyenne pour l'échantillon des répondants. Les demandes relatives aux dynamiques d'emploi semblent plus importantes (pourcentages variant de 60 à 90%) pour 7 d'entre eux. Les demandes « autres » sont minoritaires, 22,4% en moyenne des 12 répondants.
- **Pour les associations de 2 à 4 salariés**, les demandes relatives aux dynamiques d'emploi et à la fonction employeur cumulées restent majoritaires (7 répondants estiment que les demandes portent à 80% ou plus sur l'emploi), mais les pourcentages fournis par répondant sont plus nuancés. Ce sont les demandes portant sur la fonction employeur ou sur « autres » qui sont en augmentation par rapport aux MEA de plus petite taille.
- **Pour les associations de 5 à 9 salariés**, si les demandes relatives à la fonction employeur et aux dynamiques d'emploi restent importantes (moyennes cumulées sur ces deux catégories : 54,6%), les demandes « autres » représentent quasiment la moitié des demandes.

Notons que pour seul un répondant (CRIB), la fonction employeur est l'objet d'une demande récurrente, quelle que soit la taille du MEA. Une fédération présente lors d'une réunion a également souligné que pour eux, l'appui à la fonction employeur constitue l'activité principale.

	5a9 salariés				2a4 salariés				0 a1 salarié			
	Dynamiques d'emploi	Fonction employeur	autre	total	Dynamiques d'emploi	Fonction employeur	autre	total	Dynamiques d'emploi	Fonction employeur	autre	total
	Nombre de répondants				12				12			
Moyennes	27,59	27,04	45,37	100	42,13	27,46	30,42	100	50,83	26,75	22,42	100
Le plus haut	50	100	100		100	100	80		90	100	69	

L'incidence de la taille, en nombre de salariés sur le besoin d'accompagnement est expliquée de façon relativement consensuelle par les différents accompagnateurs<sup>10</sup> :

**Concernant la fonction employeur**, des organismes de soutien témoignent que « *les primo employeurs sont, pour la plupart, démunis... et partent donc de plus loin...* » (DPSA), les petites structures rencontrent « *des difficultés de gestion, notamment pour l'application de la convention collective du sport* » (Profession Sport), ou ont « *une méconnaissance du droit du travail par les bénévoles et les salariés* » (UASEL). **L'insuffisance de compétences en gestion des ressources humaines** dans les petites structures justifierait le recours aux organismes de soutien (CRIB).

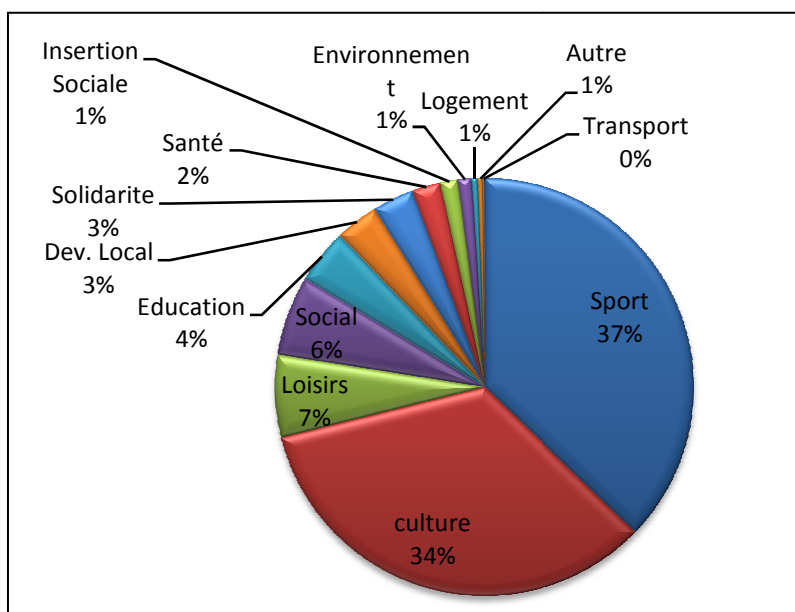
**Concernant les dynamiques d'emploi**, un organisme gérant Impact Emploi souligne l'existence d'une **forte demande de création d'association pour créer son emploi**<sup>11</sup> ; Un Profession Sport repère qu' « *une notion de seuil existe (en nombre d'adhérents, au niveau des subventions, au niveau de l'autofinancement...) pour accéder avec succès et pérennisation aux contrats aidés* » ; un autre témoigne que le développement de l'association impose un besoin « **d'accroissement des compétences professionnelles en matière de gestion des ressources humaines** ». Un organisme souligne que les petites associations auraient besoin d'un « *recueil des aides à l'embauche pour la création* ».

## 2. LES SECTEURS D'ACTIVITE

### A. Précisions sur l'échantillon constitué et l'approche méthodologique

La photographie constitué par le questionnaire montre bien **une forte présence de micro-employeurs associatifs accompagnés issus du champ du sport et du champ culturel**.

Cela s'explique en large partie par **une forte représentation des structures d'appui au secteur sportif dans l'échantillon des accompagnateurs**, qui accompagnent à elles seules 88% des MEA du secteur sportif de l'échantillon (572 au total). 7 des 17 organismes de soutien, dont des Maisons des Associations et un Profession Sport, se singularisent par un volume important de MEA accompagnées dans le secteur culturel. Elles accompagnent à elles seules 89% des MEA du secteur culturel de l'échantillon (521 au total).



Question a été posée **des 3 secteurs pour lesquels la demande directe relative aux dynamiques d'emploi est la plus importante**. Si les réponses recourent directement ce qui apparaît en volume en terme d'appartenance sectorielle des publics au regard de l'échantillon, elles ont la particularité :

<sup>10</sup> Source : question ouverte sur questionnaire

<sup>11</sup> Ce motif de création a également fait l'objet d'échange en différentes occasions, il est détaillé plus loin.

→ de **valoriser fortement la culture**, premier secteur nommé pour 9 répondants sur 11 (à l'exception de DPSA (CRIB26) et de Profession Sport 38).

→ En second et troisième choix, elles font apparaître des secteurs relativement variés sur l'échantillon. Cette variété peut avoir différentes raisons : l'identité de l'organisme, une plus grande fluidité de l'information dans certains secteurs, mais aussi **la nature des problématiques rencontrées vis-à-vis des dynamiques d'emploi** (cf. ci-dessous).

→ A noter que les demandes issues d'associations de loisirs et de tourisme sont nommées par 5 des 11 répondants en second et troisième rang ; les secteurs « éducation formation » et « social » sont nommés par trois répondants en rang 2 et 3.

Organisme	secteur1	secteur2	secteur3
AGLCA (DLA)	Culture	Environnement	Sport
AGLCA (Impact Emploi)	Culture	Loisirs et tourisme	Education, Formation
DPSA (CRIB26)	Sport	Loisirs et tourisme	Ne sait pas
CAP BERRIAT	Culture	Education, Formation	Développement local
MCAE (France Active)	Culture	Insertion sociale	Sport
MDA (38)	Culture	Loisirs et tourisme	Santé
Profession Sport 38	Sport	Culture	Loisirs et tourisme
SITE DE PROXIMITE DU PAYS D URFE	Culture	-	-
UASEL	Culture	Social	Loisirs et tourisme
CADEC	Culture	Sport	Social
CCO DE VILLEURBANNE	Culture	Social	Education, Formation

**Lors de la première réunion**, confirmation a été apportée par les différents acteurs sur « *la prépondérance de la culture, du sport, du loisir et du tourisme quant aux secteurs porteurs en termes de dynamique d'emploi* ». Il a également été précisé **que l'identité propre de chaque organisme influe sur la représentation des secteurs, plus que la réalité du tissu territorial des MEA.**

Dans le cadre de la démarche proposée, certains participants soulignent la difficulté de la classification des secteurs d'intervention notamment pour tout ce qui concerne le secteur éducation, animation socio culturelle.

## B. L'incidence du secteur d'activité sur les dynamiques d'emploi, 3 clés de lecture

Une question ouverte portait sur **l'influence de l'appartenance sectorielle sur les dynamiques d'emploi et sur la fonction employeur.**

Concernant les dynamiques d'emploi, les réponses apportées font apparaître des facteurs influents eux-mêmes liés au secteur dont on parle :

- **La nature même de l'activité.** A titre d'exemple, sont cités les cantines scolaires ou encore, dans le champ culturel, les écoles de musique : l'une comme l'autre supposent des activités marqués par le temps partiel, un turn-over fréquent ;
- **Les modalités d'organisation mises en œuvre.** Dans le champ du sport, est cité le fait ou l'intérêt de la création et du développement des groupements d'employeurs (mutualisation de l'emploi).
- **L'impact des réglementations ou – souvent évoquées – des conventions collectives,** quasiment systématiquement nommées, en particulier dans le secteur du sport.

**Concernant la fonction employeur, les répondants ont systématiquement fait référence à la convention collective, outil sectoriel par excellence.**

### La Convention Collective Nationale du Sport (CCNS), un outil apprécié au service de la structuration de l'emploi dans le secteur sportif

Il est évoqué que si « *l'application de conventions collectives est à maîtriser* » (AGLCA), *la CCNS fait son effet et va aider à la professionnalisation du secteur* » (Profession Sport). Un effort important est en effet conduit depuis fin 2006 pour l'application de cette convention collective. La CCNS aura, par exemple des conséquences en termes de recrutement ou encore de gestion stratégique : Si le diplôme ne constitue pas un critère en soi, l'exigence de compétences implique le développement de pratiques liées à la formalisation des fiches de postes qui obligent à mieux définir des missions et cibler des compétences. Cette exigence nouvelle pour le secteur peut être vécue comme une contrainte au regard des possibilités d'emploi (conditions salariales), elle n'en reste pas moins une opportunité de mieux aborder les enjeux du recrutement. Il en va de même pour la nomination d'un délégué du personnel à partir de 7 ETP : là aussi facteur d'une gestion optimisée par le dialogue social au sein de l'association, cette condition nouvelle suppose un effort de la part des dirigeants associatifs dont de nombreuses questions portent sur la procédure. A minima, elle constitue un moyen de renforcer la professionnalisation des dirigeants. Au delà, elle peut s'avérer payante à terme pour une plus grande maîtrise des enjeux de gestion des ressources. Au service de cette démarche de progrès, le secteur s'est organisé : COSMOS au niveau national, les CDOS ou les Profession Sport sur les territoires sont mobilisés en soutien.

### 3. LES DYNAMIQUES ECONOMIQUES

#### A. Un sujet peu transparent

La question posée dans le questionnaire impliquait de fournir une appréciation sur le volume de MEA bénéficiant majoritairement de financements privés, publics ou mixtes.

Le premier enseignement sur cette question est que **l'appréciation des dynamiques économiques des MEA par les organismes de soutien est difficile à réaliser**. Sur l'échantillon des usagers du questionnaire, seuls un DLA et un CRIB ont répondu sur source et disposeraient en conséquence de données recueillies spécifiquement sur les dimensions économiques de leurs publics.

Les réponses au questionnaire (11), ne sont pas exploitables en l'état, même au jugé, tant, y compris par dispositif ou organismes proches (ex, ceux en soutien au secteur sportif), l'hétérogénéité des réponses ne laisse apparaître aucune ligne directrice fiable.

Lors de la réunion n°1, les participants ont **expliqué par « le respect déontologique »** l'absence d'informations à ce sujet. Une accompagnatrice rappelle que « *les associations ne sont pas tenues de fournir ces informations. Cela peut être juste évoqué dans le cadre d'une discussion informelle* ».

Lors de la même réunion, il a d'ailleurs été estimé que la baisse des financements (publics ou privés) va avoir une incidence sur les besoins d'accompagnement.

En revanche, il a été témoigné de « *l'importance de la notion de performance, imposée par le financement public, dans la gestion de l'association. Le financement public implique, pour les associations, d'être plus aux normes au niveau des salariés, de leurs fonctions, leurs missions, etc...* ». **La problématique de l'impact spécifique des obligations liées au financement public** sera détaillée plus loin, notamment dans les conséquences qu'elle entraîne sur la gestion des ressources humaines : à titre d'exemple, a été cité le fait que l'obtention d'un financement sur contrat aidé constituait in fine un critère de recrutement en soi.

## B. Questions et enjeux relatifs à la dynamique bénévole

Dans le questionnaire, la question posée impliquait que les accompagnateurs apprécient l'importance de l'implication bénévole en fonction de la taille de MEA : l'implication bénévole joue-t-elle un rôle vis-à-vis des dynamiques d'emploi ?

**L'appréciation de la réalité bénévole des publics micro-employeurs associatifs est sensiblement différente en fonction des accompagnateurs** ; Par exemple, un DLA estime que, quelle que soit la taille des MEA, l'investissement bénévole est faible pour 60% des MEA et fort seulement pour 10% d'entre elles ; une autre structure (site de proximité) indique qu'il peut être fort pour 80% des MEA de 1 salarié, puis moyen pour 100% des MEA de 5 à 9 salariés. L'enquête atteint probablement ici **les limites du travail à partir de l'appréciation empirique des organismes de soutien.**

On constate cependant, malgré cette hétérogénéité des points de vue, que, **en moyenne des répondants (9), l'implication bénévole tendrait à faiblir au fur et à mesure que le nombre de salariés croît.**

Implication bénévole	5a9				2a4				1			
	fort	moyen	faible	Cumul	fort	moyen	faible	Cumul	fort	moyen	faible	Cumul
Moyennes	11	43,3	45,3	100	20	42,9	39,3	102	30	42,8	27,2	100
	sur 7				sur 9				sur 9			
%le plus élevé	40	100	90		60	90	90		80	100	60	

La question de l'impact de la dynamique bénévole sur les dynamiques d'emploi et la fonction employeur a permis l'expression de remarques de différentes natures.

**Ainsi, il est postulé que pour les 2 premiers emplois, la création est à l'initiative des bénévoles.** Cependant, **les bénéficiaires peuvent avoir en charge la consolidation ou la pérennisation de leur poste en relation avec leur capacité à développer l'activité.** Cela a été nommé pour les primo bénéficiaires d'un contrat aidé mais la question aurait peut être pu être posée pour tout premier emploi associatif.

Un accompagnateur souligne ainsi « *l'attention portée par l'employeur aux efforts du salarié pour la fidélisation du public qui fréquente ses animations, ainsi qu'à la mobilisation des bénévoles sur des activités annexes dédiées à l'augmentation du nombre d'adhérents* ».

Il est estimé par un autre répondant qu'il est **nécessaire que le conseil d'administration et le bureau de l'association soient relativement stables pour favoriser la création et la consolidation des emplois.** Cette question de la stabilité peut être mis au regard de la problématique de renouvellement des bénévoles, notamment posée lors de la réunion dans la Drôme, ou évoquée dans l'Ain sous l'angle de l'importance de la continuité de la présence des élus pour la pérennité du projet. La problématique du renouvellement renvoie à un risque de « turn-over » qui rend plus cruciales encore les pistes de travail en termes de transmission, partage des responsabilités en matière de gestion, ...

Il est également précisé que **la motivation et les compétences professionnelles de l'équipe bénévole peuvent influencer le choix opéré vis-à-vis de l'emploi** : certains pourront être plus à l'écoute des opportunités que représentent les mesures d'aide à l'emploi ; d'autres pourront privilégier le temps partiel et le contrat à durée limitée par crainte des charges ou, selon, des engagements liés au CDI.

3 des 10 répondants attirent notre attention sur **l'enjeu d'un bon équilibre des rôles et missions entre salariés et bénévoles quant à la fonction employeur.** Un CRIB témoigne ainsi : « *Dans ces associations, les dirigeants bénévoles ont un peu plus de mal à assurer l'ensemble des obligations liées au suivi de l'emploi. Souvent, ils s'appuient sur la confiance accordée aux salariés, et cela crée parfois des malentendus ou des irrégularités. De manière générale, les situations tendues peuvent être réglées facilement par un apport d'information et une aide à la remise au clair des démarches obligatoires...* »

### III. CARACTERISATION DES DEMANDES ET BESOINS DES MEA EN MATIERE D'EMPLOI

---

Il s'agit de pouvoir faire état des demandes exprimées par les micro-employeurs auprès des acteurs de l'accompagnement et des besoins tels qu'ils les perçoivent. Il nous importe donc ici de recueillir et de rendre compte :

- des motivations et des préoccupations des micro-employeurs associatifs en matière d'emploi ;
- des enjeux qu'ils perçoivent quant aux dynamiques d'emploi ;
- de la nature des demandes des MEA et au-delà de la demande, les besoins tels qu'ils les analysent.

Les objectifs ainsi formulés impliquent que la l'expression des demandes et la perception des besoins peuvent renvoyer à des réalités distinctes. Le témoignage d'un accompagnateur en Isère permet d'illustrer cette hypothèse : « *Il m'arrive parfois de traiter la réalité d'un besoin par une demande détournée. Cela peut être le cas d'une demande de formation exprimée par l'association, qui en réalité voile une problématique interne de gestion des ressources humaines. Mais on ne préfère pas parler directement de la situation conflictuelle au sein de l'organisation. La formation est ici le bon prétexte et le bon moyen pour traiter un besoin qui n'est pas exprimé directement.* »

Par extension, il convient dans ce chapitre de pouvoir mettre en évidence les demandes et les besoins afin de mieux appréhender les réponses et ressources disponibles pour les MEA.

#### 1. LA DEMARCHE DES MEA QUANT A L'EMPLOI

##### A. Bénévole, salarié, qui est à l'origine de la demande ?

Le questionnaire fait apparaître que globalement, pour les micro-employeurs associatifs de 0 (en voie de création du premier emploi) à 4 salariés, la demande est majoritairement mixte, c'est-à-dire tant d'origine bénévole que salariée. En revanche, pour les MEA de 5 à 9 salariés, la demande est un peu plus à l'origine de salariés, la présence, d'un directeur, coordinateur ou délégué général pouvant expliquer cette évolution. Si cet état de fait s'explique aisément par la *professionnalisation* de la structure, que recouvre t'il en terme de relation bénévoles / salariés sous jacente à la motivation d'emploi ?

##### B. Quels sont les enjeux en termes de dynamiques d'emploi ?

*Remarque méthodologique : pour cette question, ainsi que pour les suivantes relatives aux motivations puis à la nature des demandes, c'est une hiérarchisation des enjeux, préoccupations ou des demandes qui a été demandée aux accompagnateurs. Cette démarche permet d'apprécier si, en fonction de la taille des MEA, des tendances peuvent être rendus lisibles sur ces questions.*

En terme de fréquence des demandes, les réponses des accompagnateurs confirment des différences en fonction de la taille des micro-employeurs associatifs quant aux enjeux qu'ils visent.

- **Pour les MEA de 0 à 1 salarié, les priorités portent bien sur la création** (7/11 réponses), puis sur la consolidation (majorité des réponses obtenues en rang 2 et 3).  
A noter que certains accompagnateurs sont plus concernés que d'autres par cet enjeu puisque les MEA de 0 à 1 salarié représentent une majeure partie de leur public. Dans l'échantillon, c'est notamment le cas d'un point d'accueil ou d'un Profession Sport. Ceux ci témoignent d'ailleurs lors des rencontres que 90% des demandes portent sur la création, des limites fréquentes étant le manque de vision à moyen terme, la méconnaissance du droit du travail ...
- **Pour les MEA de 2 à 4 salariés, la consolidation de l'emploi reste une préoccupation importante** (majorité de réponses en second rang) en relation avec l'enjeu de pérennisation des emplois (majorité de réponse de premier rang).

- Enfin, pour les MEA de 5 à 9 salariés, c'est l'enjeu relatif à la pérennisation qui tend à se confirmer.

Le cumul, tout MEA confondu, peut ici donner du sens : **la priorité est bien donnée à l'enjeu de pérennisation des postes** (16 répondants positionnent cette réponse comme enjeu premier) **suivi de la consolidation. La mutualisation est bien le parent pauvre** des enjeux poursuivis par les MEA en terme de dynamiques d'emploi. En revanche, il est souligné en réunion, notamment par des acteurs de soutien du champ du sport, que celle-ci constitue un véritable enjeu. Le compte rendu de la réunion drômoise fait ainsi état des réflexions des accompagnateurs présents : « *Dans certaines associations il faut être chef d'orchestre, pouvoir tout faire à la fois, d'où l'intérêt de réfléchir aux mutualisations envisageables. Qu'est ce qu'il est possible de mutualiser ? C'est une réflexion qui doit se mener secteur par secteur ou essentiellement par territoire. Au-delà de la mutualisation, il y a les regroupements. Le partage de salariés n'est pas forcément très simple à réaliser...* »

	ENJEUX pour les MEA de 5 à 9 salarié				ENJEUX pour les MEA de 2 à 4 salarié				ENJEUX pour les MEA de 0 à 1 salarié				CUMULS			
	freq1	freq2	freq3	freq4	freq1	freq2	freq3	freq4	freq1	freq2	freq3	freq4	freq1	freq2	freq3	freq4
Pas répondu à cette fréquence (-)	0	1	1	2		2	2	3		2	2	3	0	5	5	8
consolidation	3	3	2	3	2	7	1			5	4	1	5	15	7	4
création		1	3	3	2	1	4	2	7	1	2		9	3	9	5
mutualisation		1	3		1		2	5				7	1	1	5	12
pérennisation	6	3			6	1	2	1	4	3	3		16	7	5	1

*La parole aux micro-employeurs associatifs ...*

**Sur les 8 associations rencontrées, toutes évoquent la difficulté de pérenniser leurs emplois, notamment dans le cadre des contrats aidés.** Faute d'anticipation pour certaines, par manque de financements pour d'autres, elles se retrouvent même parfois dans l'obligation de se séparer de certains de leurs salariés. Ce choix n'est alors pas évident à gérer dans l'association. En effet, souvent la décision est prise en même temps que le changement de directeur et ce dernier doit régler les conflits générés par ces licenciements, que ce soit auprès des salariés concernés mais aussi d'une manière plus large auprès des élus, des bénévoles.

Une des associations est consciente, faute de pouvoir créer de nouveaux emplois, de demander un engagement important de leurs salariés avec de nombreuses heures supplémentaires. « *Nous devrions baisser la quantité d'heures supplémentaires effectuées mais ça ne veut pas être fait en s'obligeant à arrêter des activités. Ce type de fonctionnement ne pose pas de problème aujourd'hui mais il pourrait remettre en question le fonctionnement de notre structure en cas de changement de personnel ou de conflit avec les salariés actuels* ».

### C. Quelles sont les préoccupations ou motivations des MEA vis-à-vis de l'emploi ?

Le questionnaire avait privilégié une approche par la taille de MEA. Quatre types de motivations ou de préoccupations avaient été proposées aux répondants :

- *Accroissement de l'équipe pour extension d'activité*
- *prolonger l'action de l'équipe bénévole*
- *Accroissement de l'équipe pour réorganisation des RH*
- *auto emploi*

L'analyse des réponses fait apparaître les tendances suivantes :

- **Pour les MEA de 0 à 1 salarié, les motivations ou préoccupations sont principalement de prolonger l'action de l'équipe bénévole (7 des 11 réponses en premier rang) et l'auto emploi (8 réponses sur fréquences 1 et 2 cumulées).** L'auto emploi est ici positionné majoritairement en second rang, alors qu'il été l'objet de débat récurrent dans le cadre des réunions (cf. encadré ci après).
- **Pour les MEA de 2 à 4 salariés comme pour les MEA de 5 à 9 salariés, l'accroissement de l'équipe pour extension d'activité est une préoccupation majeure.** L'accroissement de l'équipe pour réorganisation des ressources humaines est également une préoccupation importante mais croissante, proportionnellement à l'augmentation du nombre de salariés dans les structures. A l'évidence, l'auto emploi est nettement moins présent au fur et à mesure que l'association grandit.

Fréquence cumulée 2 à 2	Motivation des 5-9 salariés		Motivation des 2-4 salariés		Motivation des 0-1 salariés	
	freq1 et 2	freq3 et 4	freq1 et 2	freq3 et 4	freq1 et 2	freq3 et 4
Pas répondu à cette fréquence (-)	5	9	3	5	4	6
Accroissement de l'équipe pour extension d'activité	7	1	7	1	1	7
Accroissement de l'équipe pour réorganisation des RH	7	1	4	5	0	7
auto emploi	1	6	3	6	8	1
prolonger l'action de l'équipe bénévole	2	5	5	5	9	1

### L'usage du statut associatif pour l' « auto emploi », une problématique éthique

Une question récurrente lors des échanges portent sur le cas des demandes d'auto emploi (futurs « primo-employeurs ») : les principes de gouvernance, plus largement les spécificités du statut associatif ne sont pas adaptés et un « auto employeur associatif » risque de se heurter à la question de l'administrateur élu, de sa place à la relation bénévole/salarié. A chaque réunion, un débat s'est engagé entre les uns et les autres sur la question de savoir s'il faut les accompagner, et comment. Les postures sont alors diverses : certains estiment qu'ils ne peuvent le faire. D'autres s'interrogent sur la possibilité que le nouveau statut d'auto entrepreneur modifie les habitudes prises en la matière, y compris en terme de prescription lorsque des agents de l'administration eux mêmes prescrivent le statut associatif comme la voie facile de création pour des néophytes en matière d'entrepreneuriat. Cependant, le statut d'auto entrepreneur ne serait pas pertinent pour tous les projets, selon le secteur : a été ainsi cité le champ de la culture où être auto entrepreneur ne présente pas de pertinence particulière. Dans ce champ, la question de l'usage du statut associatif pour de l'auto emploi reste entière...

## 2. LA NATURE DES DEMANDES DES MEA

### A. Appréciation de la fréquence des types de demandes

Les répondants devaient opérer une hiérarchisation des demandes à partir des items suivants :

	CUMULS					
	freq1	freq2	freq3	freq4	freq5	freq6
• organisation interne, relation bénévoles salariés	8	5	3	6	5	0
• fiches de postes, recrutement	4	1	6	8	6	0

• Droit social, droit du travail, information sur les contrats	11	10	4	5	0	0
• Paie, politique salariale	5	10	7	4	2	4
• Formation & développement des compétences individuelles et collectives	0	1	6	2	12	12
• autres	1	2	1	2	0	7
N'ont pas répondu à cette fréquence (-)	0	0	2	2	4	6

Toute MEA confondue, les tendances suivantes sont identifiables :

- **Les demandes relatives au droit social, au droit du travail, à une information sur les contrats sont nettement majoritaires** quels que soient les accompagnateurs. Il a d'ailleurs été souligné, dès la 1<sup>ère</sup> réunion, que la méconnaissance des MEA en termes de droit social et de droit du travail constitue un obstacle majeur face à l'enjeu de conformité, de respect de la légalité, d'autant plus important que le bénéfice de financement public est visé.
- En second et troisième rang, **les questions relatives à la paie et à la politique salariale sont restituées comme fréquentes** par les accompagnateurs ; Cette priorisation est récurrente, que l'on soit sur les MEA de 0 à 1 salarié, de 2 à 4. Ces demandes semblent décroître, mais restent importantes pour les MEA de 5 à 9 salariés.
- **La question de l'organisation interne, des relations bénévoles/salariés tient une place non négligeable dans les réponses.** Au titre des demandes les plus fréquentes (fréq. 1), elle tient ainsi la seconde place. Cet état de fait s'explique, dans le détail, par une forte préoccupation des MEA de 5 à 9 salariés en la matière.
- **Les demandes « fiches de poste, recrutement » apparaissent en 3e ou 4e rang**, après les demandes relatives au droit et à la paie, globalement, quelle que soit la taille de MEA.
- A contrario, c'est **la formation et le développement des compétences individuelles et collectives** qui, au dire des répondants, est positionné **au dernier rang des demandes**.

Pour les MEA de 5 à 9 salariés, le détail des réponses fait également apparaître une montée en puissance des demandes sur l'organisation interne et les relations bénévoles

### Peut-on parler de gestion des ressources humaines dans les associations ?

L'ensemble de ces thématiques concernent sur le plan opérationnel comme stratégique la question du management ou de la gestion des ressources humaines. Là aussi, sujet de débat récurrent parmi les organismes de soutien présents aux réunions.

Différents constats justifient ce questionnement :

- une insuffisante conscience de la responsabilité employeur.
- une fréquente méconnaissance de l'équipe bénévole,
- une polyvalence nécessitée par la précarité des moyens alloués aux salariés,
- l'impact des politiques conjoncturelles d'emploi, qui nous le verrons, est loin d'être négligeable, sur les enjeux en matière de dynamiques d'emploi

... Autant de causes qui permettent de souligner que les besoins sont plus vastes, et en décalage, avec les demandes. Le travail de hiérarchisation fait ainsi apparaître que les demandes les plus fréquentes sont plus en relation avec les enjeux de connaissance en terme de management stratégique, liées au droit, à la relation bénévoles/salariés, ou encore à la politique salariale. Ces préoccupations précèdent celles relatives au soutien opérationnel, notamment en terme de gestion administrative (paie, fiches de postes, ...)

## B. Les besoins ou problématiques identifiés par les accompagnateurs

Que ce soit par les questions ouvertes du questionnaire ou dans le cadre des réunions, les accompagnateurs mobilisés sur cette enquête en Rhône Alpes ont mis l'accent sur certaines problématiques (ou besoins), au delà des demandes directes :

- Si la méconnaissance en terme de droit, de réglementations, de procédures semble être le lot quotidien de la majorité des accompagnateurs, **la faiblesse en terme de conscience quant à la responsabilité et à la fonction employeur est largement soulignée**. « *Ils ne mesurent pas leur responsabilité face à la possibilité de devoir se séparer d'un salarié* », « *les employeurs associatifs anticipent rarement les enjeux de consolidation de poste, en particulier les primo employeurs,...* »
- Dans le même ordre d'idée, **certains soulignent le peu de culture en termes de développement ou de gestion de projet** chez les responsables associatifs. Aussi il leur paraît nécessaire « *d'agir systématiquement tant à leur professionnalisation que pour la pérennisation des activités, ...* », ce qui signifie, en terme de soutien, être en mesure d'agir sur différents registres;
- **La question de la prégnance ou de l'insuffisance de culture associative chez les porteurs de projets ou responsables associatifs**, renforcée dans le cas des démarches d'auto emploi, conditionnerait leur capacité de réaction comme la nature de leur demande. Développée, cette « culture associative » contribuerait au réflexe du dialogue, au recours aux organismes de soutien. Non appropriée, elle tendrait au mésusage de la forme associative, et, au delà aux pratiques de recours à l'emploi et d'usage des contrats. **Les accompagnateurs relient cette problématique directement à la perte du fédéralisme**. Là encore, le secteur sportif est cité comme la bonne pratique, secteur au sein duquel le fédéralisme contribue « *au renforcement des notions et réflexes de droit et de devoir mutuel* ». A contrario, la perte du fédéralisme rend l'association « orpheline », celle-ci n'ayant plus d'interlocuteur mobilisable face à l'ensemble des questions qu'elle rencontre : elle doit alors se tourner vers l'institution, l'administration dont la nature des réponses n'est pas toujours adaptée aux enjeux associatifs. Cette problématique permet également à certains accompagnateurs de souligner l'enjeu d'accroître la sensibilisation aux spécificités et à la complexité du monde associatif.

Méconnaissance, insuffisance de capacités requises pour la fonction employeur ou encore de culture associative contribueraient à **un manque d'anticipation, y compris dans le recours aux accompagnateurs** : ceux-ci estiment qu'ils sont souvent sollicités trop tard et qu'ils ne peuvent que faire du « pansement ». De plus, si le problème est déjà développé, la demande est difficilement spontanée. A titre d'exemple, derrière une demande de formation par des responsables associatifs, il est fréquent qu'existe un véritable problème de gestion, non exprimé comme tel.

Pour autant, **la formation est un outil envisagé comme important**, que cela recoupe l'enjeu de l'aide à la définition des besoins de formation - objet de peu de demandes effectives - ou le recours à la formation des responsables associatifs. Ils en soulignent la nécessité en lien avec la méconnaissance dont ils font état mais également en relation avec le « turn-over » ou les enjeux de renouvellement des bénévoles.

Pour agir « *systématiquement tant pour leur professionnalisation que pour la pérennisation de leurs activités* », l'un d'entre eux estime que **l'appui doit être réalisé sur deux aspects : le respect des réglementations par l'appui direct et la formation, d'une part et d'autre part, sur les enjeux liés au financement du poste**.

### 3. REPERES SUR LES EMPLOIS VISES

La question du recours aux emplois, dont les emplois aidés, est caractérisée :

- **Par une lisibilité difficile** dont témoignent les accompagnateurs (peu de données pour renseigner le questionnaire). Un représentant de DDJS évoque « *le flou qui caractérise la vision de l'emploi* » dans le champ associatif au delà des données « macro » sur le nombre d'association employeurs, le nombre de salariés, le type de salariés ou encore les secteurs dans lesquels se concentrent les emplois.
- Par un décalage entre le souhaité et le possible : le souhait initial porte bien souvent sur des profils qualifiés, à même de faire preuve d'autonomie et de capacité de développement<sup>12</sup>. **L'emploi « possible » est notamment contraint tant par leurs possibilités de financement que par les besoins de soutien sur la fonction employeur.**
- **Par un recours ambivalent aux contrats aidés : il semble, selon qui témoigne, qu'il puisse constituer une opportunité ou une solution par défaut.** L'un des accompagnateurs témoigne assister à une augmentation de recours aux contrats aidés en relation avec un **essoufflement de la mobilisation bénévole**. Cependant, il estime que ce recours constitue une solution à court terme **porteur d'exigences en décalage avec les possibilités réelles des associations** et de leurs dirigeants. Certains estiment également que le recours au contrat aidé peut « *pervertir* » la logique d'emploi : le contrat aidé peut constituer, pour certains employeurs, un **critère de recrutement en soi** pour accéder à l'emploi, plus que la compétence ou l'appétence. Ainsi prévalent les critères d'éligibilité à l'emploi aidé en termes de situation professionnelle ou d'âge. ...  
Seul un Profession Sport évoque que le montage même de dossier de contrat aidé peut constituer une opportunité pour aider les employeurs à formuler leurs besoins et contribuer à leur apprentissage de la construction d'un poste.

Ce type de constats tend à les faire globalement plaider pour une évolution des modes de soutien aux associations. A contrario, des institutions ont dans leur cahier des charges l'accompagnement aux contrats aidés et des objectifs quantitatifs relatifs à la création de ceux-ci. Le maintien et plus encore la pérennisation de l'emploi constitue un problème auquel ils se heurtent également.

## A. La temporalité des contrats visés par les MEA

Sur cette question du % de MEA visant des emplois occasionnels, temporaires, permanents, seuls 8 répondants ont témoigné pour les associations de 0/1 et de 2 à 4 salariés, et 6 répondants pour les associations de 5 à 9 salariés. Il est donc délicat d'en tirer des tendances, d'autant plus que, pour un même dispositif (ex. 2 répondants DLA) ou un même secteur (soutien au sport), les réponses ne sont pas homogènes. A noter que les accompagnateurs témoignent, pour une majorité d'entre eux, que cette distinction emplois temporaires (ex. CDD) / emplois occasionnels (ex. vacances) n'est pas évidente.

Type d'emploi visé	MEA de 5 à 9 salariés				MEA de 2 à 4 salariés				MEA de 0-1 salarié			
	occas	temp	perm	Cumul	occas	temp	perm	Cumul	occas	temp	perm	Cumul
Moyenne des réponses (en %)	20,8	29,2	50	100	18,8	55,6	25,6	100	17,5	37,5	45	100
	Sur 6 répondants				Sur 8 répondants				Sur 8 répondants			
% le plus élevé	80	50	70		80	90	60		80	90	100	
% le plus bas	0	0	0		0	20	0		0	0	0	

**Pour les MEA de 0 à 1 salarié**, 4 des 8 répondants ont estimé entre 60 et 100% le taux de MEA visant des emplois permanents, ce qui explique que la moyenne est sensiblement plus élevée que pour les autres temporalités d'emplois. Néanmoins, 3 des 7 répondants estiment que les emplois temporaires représentent entrent 50 et 90% des emplois visés. Seul un répondant, acteur de soutien au champ sportif, estime que 80% des MEA visent des emplois occasionnels.

<sup>12</sup> Cf. remarque préalable sur l'attente de l'employeur, en particulier les primo employeurs, quant aux capacités de pérennisation de leur poste par les salariés eux mêmes.

**Pour les MEA de 2 à 4 salariés**, ils sont 5 accompagnateurs à estimer que les emplois temporaires représentent de 50 à 75% des emplois visés, ce qui explique la moyenne de 55,6% des de MEA de 2 à 4 salariés visant des emplois temporaires.

Les pourcentages les plus élevés montrent également que les réponses sont plus en nuance pour les MEA de 2 à 4 et de 5 à 9 salariés.

Les échanges en réunion permettent de mettre l'accent sur **l'impact de l'appartenance sectorielle quant à la temporalité des emplois visés tout autant que sur leur nature.**

Certains secteurs sont notamment plus fortement consommateurs d'emplois occasionnels, comme les centres de vacances, les associations culturelles ou encore d'emplois à temps partiel comme les cantines scolaires et les activités périscolaires ainsi que l'a rappelé M. Gentelet porteur d'une action expérimentale sur la gestion des ressources humaines dans l'ESS<sup>13</sup>, et qui est notamment intervenu, durant sa mission, auprès de membres des Ligues de l'Enseignement.

Des accompagnateurs soulignent alors l'intérêt de contrats plus adaptés, comme la Fédération des Familles Rurales, **celui du CEE (Contrat d'Engagement Educatif<sup>14</sup>)**, qui « *permet aux employeurs plus de souplesse* ». Ils peuvent embaucher par ce biais un animateur sur moins de 80 jours par an avec une grille de rémunération spécifique<sup>15</sup>. Il est souligné que dans le champ du sport, les emplois concernés sont majoritairement des CDI. En particulier **le CDII<sup>16</sup>**, contrat à durée indéterminé intermittent, est facilement utilisé, et a permis de « *restructurer les emplois, car auparavant, les CDD se succédaient et n'étaient pas bien ficelés* ». A contrario, certains soulignent le « vide juridique » concernant le secteur du spectacle vivant, pour lequel le choix du statut d'intermittent n'est pas toujours adapté, pas plus que le statut d'auto entrepreneur n'offrirait de nouvelles possibilités.

## B. Repères sur les contrats aidés

9 répondants ont tenté d'opérer une estimation des % de MEA visant des emplois aidés. Les réponses sont hétérogènes, là encore, montrant la difficulté d'appréciation de cette réalité. Seuls 2 répondants ont fourni cette information sur source : un « tiers de confiance impact emploi », au regard du fichier paie, qui fait apparaître que seuls 6% des paies réalisées (26/411 salariés) concernent des salariés en contrats aidés. Un DLA fournit également un taux relativement bas, 40%, « à partir d'autres informations sur le sujet », sans préciser la source. Seuls un CDOS fait porter ce % à 100. 2 structures sur 9 l'estiment à 80% (un DLA, une structure plus spécialisée sur la culture).

La nature des demandes liées aux contrats aidés est en revanche relativement claire. Elle porte sur les points suivants :

- **L'information sur les contrats aidés existants** (quel type, pour quel bénéficiaire, à qui s'adresser ? quels sont les critères d'éligibilité ?) et sont cités notamment les CAE, les aides type Plan Sport Emploi et les Emplois Tremplins (5 répondants sur 9)
- **L'enjeu des financements ou cofinancement** est une demande valorisée par 3 des 9 répondants : dans 2 cas ce sont les cofinancements pour pérenniser le poste qui sont l'objet

<sup>13</sup> Cf. Zoom sur cette action expérimentale sur la gestion des ressources humaines dans l'ESS, p.30

<sup>14</sup> Depuis 2006, le personnel pédagogique volontaire de l'éducation populaire est désormais régi par le nouveau dispositif du Contrat d'engagement éducatif (CEE). Il s'agit d'un statut particulier pour leurs personnels occasionnels (en particuliers les animateurs et directeurs de centres de loisirs et de vacances avec ou sans hébergement) qui les dispense de se référer par défaut au droit commun. Son champ d'application a été élargi, puisqu'il s'applique sur la base de l'activité exercée et n'est plus restreint au secteur professionnel de l'animation : il est ouvert aux associations couvertes par d'autres conventions collectives que celles de l'animation, et devient applicable pour les collectivités territoriales ainsi que toute société commerciale organisatrice de centres de vacances et loisirs

<sup>15</sup> Il est précisé « permettant d'être hors droit du travail », ce qui laisse dubitatif sur les conditions salariales dans ce secteur et plus largement sur la philosophie du secteur en la matière.

<sup>16</sup> *Dans les entreprises pour lesquels une convention ou un accord collectif étendu ou une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement n'ayant pas fait l'objet d'opposition, des contrats de travail intermittent peuvent être conclus afin de pourvoir les emplois permanents, définis par cette convention ou cet accord, qui par nature comportent une alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées. Ces contrats sont à durée indéterminée et relève donc, hors spécificités sur le temps de travail, du droit du travail en la matière.*

de la demande d'appui ; dans un cas il est précisé que le recours à l'emploi aidé s'explique par une absence de financement suffisant pour accéder aux qualifications requises.

- **Enfin dans le cas des 2 CRIB de l'échantillon des répondants, la demande concerne également l'aide opérationnelle à la mise en œuvre de la demande** : la rédaction des documents contractuels – y compris le dossier de demande –, la prise en compte de la convention collective, le recrutement ou encore la mise en place d'un suivi de l'emploi.

## IV. CARACTERISATION DE L'OFFRE DE SOUTIEN AUX MICRO-EMPLOYEURS ASSOCIATIFS

---

### 1. LE CONTEXTE DU SOUTIEN AUX DYNAMIQUES D'EMPLOI DANS LE CHAMP ASSOCIATIF

Les participants ont fait état de l'impact des politiques conjoncturelles d'emploi, via les contrats aidés, et donné une appréciation des limites et portées de dispositifs d'appui institutionnels.

#### A. L'impact des politiques conjoncturelles d'emploi

**L'objectif quantitatif de placement des contrats aidés vient influencer les choix voire les motivations d'emploi des responsables associatifs.** Les organismes de soutien se retrouvent ainsi conduits à appuyer, au titre de leurs activités professionnelles, le montage de dossier dans le contexte du décalage induit entre la demande et le besoin. En effet, la promotion de contrats aidés conduit à des effets d'opportunité indépendamment des possibilités ou de la capacité des responsables associatifs : la politique de placement de contrats aidés n'est pas nécessairement assortie de moyens d'appui aux responsables associatifs concernés

En réunions, des institutions se présentent (DDJS, DDVA) comme accompagnateur de contrats aidés. Ces derniers s'interrogent néanmoins sur la pertinence du recours au financement de postes pour financer la contribution d'associations à la mise en œuvre de politiques publiques. L'un d'entre eux questionne l'impact de la multiplicité des contrats ou dispositifs quant à la facilitation, l'accessibilité pour les responsables associatifs et le niveau de pertinence des aides. Il constate également qu'en matière d'emploi associatif, même en tant qu'institutions, ils ne disposent que « *d'une vision floue qui ne permet pas d'apprécier « le niveau de pertinence des aides »* ».

Au-delà des opportunités individuelles, l'influence des politiques partenariales en la matière peut être importante : ainsi, sur la Région, 50% des Emplois Tremplins bénéficient au secteur sportif, impact amplifié par le rôle tenu par le CROS au comité d'attribution. L'impact est conséquent pour les organismes d'appui aux associations sportives, conduites alors à appuyer le montage de dossier. Dans le cas du champ du sport, un effort important étant par ailleurs réalisé sur la professionnalisation des responsables associatifs et la structuration de la politique salariale en particulier via l'application de la CCNS, le soutien articule, de fait, appui à la création d'emploi et structuration de la dynamique d'emploi. Dans d'autres cas, cette démarche n'est pas systématique et vient à l'encontre du constat opéré par les organismes de soutien<sup>17</sup> qui estiment qu'il est nécessaire de lier professionnalisation et appui à la création ou consolidation de l'emploi.

#### B. Limites et portées de dispositifs institutionnels d'appui

Les acteurs concernés ont souligné **l'intérêt du dispositif impact Emploi** qui repose sur l'usage privilégié d'un logiciel de paie et surtout, sur la légitimation d'une posture de « tiers de confiance ». Défini comme « *le travail d'un comptable avec la culture associative en plus* », son usage est jugé comme un bon indicateur de ce qui se passe sur le terrain, un prétexte à l'identification des besoins. Ainsi pour un CDOS, c'est un moyen d'identification des besoins de formation. Les utilisateurs considèrent d'ailleurs qu'ils pérenniseront cette activité, même si l'URSSAF arrête le dispositif.

Ils font en revanche état de fortes craintes quant au **chèque emploi associatif**. Ils soulignent les limites de son utilisation et insistent sur la précarité des emplois associatifs. Ce dernier leur paraît très déresponsabilisant, il ne nécessite notamment pas de contrat de travail, n'emporte pas de droits à la formation .... Ils insistent beaucoup auprès des associations sur les précautions à prendre. Ils ne font d'ailleurs pas la promotion de cet outil. Ils souhaitent qu'une communication plus conséquente soit

---

<sup>17</sup> Cf. 3.1.B

prévue à la mise en place par l'URSSAF qui doit sensibiliser, informer les utilisateurs. Ils craignent notamment la multiplication de contentieux dans les années à venir notamment pour les employeurs utilisant le chèque emploi associatif. « *Ces derniers ne prennent pas en effet conscience des obligations réglementaires qui sont à leurs charges malgré la grande souplesse de ce dispositif* »

**En contre point de ces aspects, les participants soulignent l'intérêt de l'existence de convention collective étendue**, comme pouvant être créatrice de dynamique particulière. Si la CCNS a été citée dans quasiment toutes les réunions, si une des rares fédérations présentes a souligné le rôle qu'elle tient dans la promotion d'un accord conventionnel (Familles Rurales), en revanche, les acteurs non sectoriels de l'appui ont témoigné de **difficulté de contact avec les syndicats non employeurs pour l'obtention d'information**, d'autant plus nécessaire qu'ils ont affaire à un public pouvant relever de conventions et d'accords très divers. S'ils sont en mesure de « *passer par leurs réseaux personnels* », pour certains, ils soulignent néanmoins l'enjeu ou l'intérêt d'être en mesure d'en faire un objet de conseil et d'application.

*La parole aux micro-employeurs associatifs...*

L'une des associations rencontrées a souhaité utiliser les services d'un auto-entrepreneur, expérience qui ne sera pas renouvelée. « *Pour le dernier salarié embauché pour deux mois sur une dizaine de journées comme animateur, il a été recruté dans le cadre du nouveau contrat auto-entrepreneur. Cette option ne sera pas renouvelée car pour les administrateurs elle ne correspond pas au projet associatif, à leurs valeurs.* »

## 2. REPERES SUR LES ORGANISMES DE SOUTIEN REPERES

### A. Repères sur l'accessibilité des organismes de soutien

L'**accessibilité** est liée au repérage des structures d'accompagnement par les publics. Cette relation a occasionné 2 types de remarques de la part des organismes de soutien :

- Les structures d'accompagnement seraient repérées par leur expertise sectorielle sur un territoire, par exemple, Cap Berriat (69) sur le champ Jeunesse et Culture ou encore DPSA (26) sur le Sport et l'animation socio-culturelle. Certains semblent directement repérés sur les enjeux de l'emploi. Ainsi Profession Sport déclare travailler sur la structuration de l'emploi dans le secteur sportif ;
- Les organismes d'appui distinguent, parmi les micro-employeurs associatifs, celles qui ont un comportement « orphelin », ou encore celle qui ont un comportement « zappeur ». Derrière la notion « d'orphelin », pas d'acteurs de référence : elles ne savent pas vers qui se tourner. Ils soulignent, ce faisant, la perte du fédéralisme, qui « *pousserait les associations à se tourner vers l'administration* ». Pour les associations « zappeurs », ce seraient celles qui se tourneraient vers plusieurs accompagnateurs et feraient elles-mêmes leur choix. Un accompagnateur savoyard souligne que « *ce sont les associations qui possèdent l'information qui vont se faire aider* ».

Au-delà des difficultés de repérage et de mobilisation des accompagnateurs, les témoignages de certains acteurs révèlent que la demande des associations provient de celles qui possèdent l'information. Si, en grande majorité, seules les associations « averties » sollicitent les accompagnateurs, de quelle manière peut-on développer l'information auprès de ceux qui ne disposent pas de ce réseau de connaissances, ou de celles qui ne sont pas fédérées ?

### La parole aux micro-employeurs associatifs ...

Les appréciations sur la démarche initiée avec les acteurs de l'accompagnement sont variables. Certaines confirment l'intérêt de se faire accompagner, la plus value qu'ils en ont retiré. D'autres sont plus circonspects et souhaiteraient être soutenus sur une durée plus longue.

Pour l'une des associations, l'accompagnement est apparu trop « léger », ils sont vite orientés vers des cabinets. L'entretien avec l'expert pendant sa permanence ne lui a pas permis de répondre à ses besoins dans le sens où il souhaitait un véritable accompagnement individuel avec élaboration du contrat de travail. Or, il témoigne que, dans ce cas là, il faut aller au cabinet et rétribuer l'expert. Il n'a donc pas l'impression qu'il y a de valeur ajoutée à les contacter.

Une autre association rencontrée met en avant l'intérêt de cette démarche d'accompagnement qui lui a permis de crédibiliser ses propos auprès de ses salariés. En effet, la situation actuelle génère de vives tensions au sein de l'association et l'accompagnement lui permet de mieux gérer les éventuels conflits sociaux engendrés par la situation, par les choix pris par l'équipe dirigeante (tels que de licencier plusieurs salariés). De plus, elle souhaiterait que l'accompagnement dure plus longtemps, notamment pour pouvoir travailler ensuite, par exemple, sur la gestion du planning, la partie opérationnelle de son activité.

Une autre personne rencontrée souligne qu'elle reçoit par mail de multiples offres de formations ou d'accompagnement. Elle soulève une carence pour elle importante : le manque d'informations sur l'aspect financier. En effet, dans le cadre des formations proposées, les plaquettes sont très bien faites et permettent d'avoir le contenu exact, mais elles n'abordent jamais la possibilité pour les associations de se les faire financer. Elle souligne que c'est pourtant un aspect important et que parfois certaines associations ne doivent pas demander ces formations faute de savoir qu'elles pourraient être prises en charge.

Une association témoigne trouver la plupart de ses réponses auprès de ses adhérents (Certains sont juristes, responsable paye et apportent donc les éléments de réponse nécessaires), les organismes d'accompagnement ne sont pas sollicités.

### 3. ETAT DES LIEUX DES SERVICES ET PRATIQUES DE SOUTIEN

Deux sources sont mobilisées pour cet état des lieux qui reste partiel au regard de la totalité des organismes d'accompagnement et de soutien :

#### → Le questionnaire, feuillet 1

Les 20 répondants sont les suivants :

Organisme	dep	Organisme	dep
AGLCA (DLA)	01	DPSA (CRIB26)	26
AGLCA (Impact Emploi)	01	ISBL Consultant	69
AGLCA (Point Accueil)	01	MCAE (France Active)	38
CADEC	69	MDA (38)	38
CAP BERRIAT	38	Profession Sport 38	38
CCO DE VILLEURBANNE	69	Rhône Pro Sport 69 (CRIB)	69
CDOS 38	38	SITE DE PROXIMITE CEDRE	07
CENTRE BORIS VIAN	69	SITE DE PROXIMITE DE BOUTIERES	07
CRESS	69	SITE DE PROXIMITE DU PAYS D URFE	42
CROS	38	UASEL	42

→ Une démarche conduite en réunion départementale, en sous groupe, inspirée de la méthode ETED<sup>18</sup>.

La méthode ETED, dédiée à l'analyse de l'emploi dans la version originelle, a ici été « détournée » au profit de l'identification des principales interventions des accompagnateurs en présence. L'objectif est de préciser et situer l'activité professionnelle des accompagnateurs.

Il s'agit de saisir un matériau permettant de décrire la pratique (activité, culture professionnelle) et les objectifs des accompagnateurs (ou, tout du moins la représentation qu'ils en ont).

Pour mieux comprendre l'offre d'accompagnement, nous recherchons également à faire préciser la nature des interventions pour mieux en saisir les spécificités.

Cet exercice a ses limites. Conduit en peu de temps, il ne renseigne pas sur l'ensemble des activités de l'accompagnateur, encore moins de la structure, la consigne portant sur les 4 à 5 actions qu'ils jugent caractéristiques de leur pratique. Il ne s'agit donc pas d'une analyse de l'emploi ou de l'activité au sens méthodologique du terme. En revanche, la spontanéité de réponses permet de lire plus directement la culture professionnelle. Les 4 à 5 actions renseignées sont plus significatives du service qu'ils rendent ou cherchent à valoriser.

Pour décrire au plus près les pratiques, une consigne a été proposée, inspirée de la méthode ETED. 4 à 5 actions caractéristiques de l'activité de chacun ont ainsi pu être identifiées. La question proposée était « Qui fait quoi, comment, pourquoi ? » autour d'un tableau à renseigner en sous groupe pour favoriser l'interconnaissance et la prise en compte des représentations réciproques. Chacun devait nommer ses actions caractéristiques par un verbe d'action, pouvant porter sur un ou plusieurs objet(s) de travail, les modalités et circonstances, ainsi que la/ les finalités correspondantes, afin, notamment, de contextualiser et repérer les résultats visés.

18 acteurs ont renseigné cette grille :

Dans l'Ain (6)	Dans la Drôme et Ardèche (4)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fédération des Familles rurales</li> <li>• Fédération des centres sociaux</li> <li>• F.O.L 01</li> <li>• AGLCA (point d'appui)</li> <li>• AGLCA (DLA)</li> <li>• Ain Profession Sport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IEDV</li> <li>• LA CO OPERATIVE</li> <li>• DPSA</li> <li>• DDVA 26</li> </ul>
En Isère (3)	En Savoie et Haute Savoie (5)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AIRES</li> <li>• MAISON DES ASSOCIATIONS DE GRENOBLE</li> <li>• PROFESSION SPORT 38</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CPIE SAVOIE VIVANTE</li> <li>• ADISES</li> <li>• DDJS 73</li> <li>• DDVA 73</li> <li>• PSA 73</li> </ul>

Sur cet ensemble, seules 5 structures ou dispositifs ont renseigné les deux sources, qui permettraient de disposer d'une photographie détaillée de leurs pratiques, activités et culture professionnelle<sup>19</sup>.

## A. La capacité d'intervention

Il s'agit d'apprécier le rapport entre les ressources humaines dont disposent les structures et le volume de publics accompagnés. Il ne s'agit pas là d'opérer une comparaison de l'une à l'autre, qui n'a pas de sens au regard de l'hétérogénéité des pratiques, mais bien d'éclairer la diversité des pratiques par cet indicateur.

Les structures disposent en moyenne de 2,13 accompagnateurs salariés avec des disparités : la moins dotée en ressource salariée d'accompagnement dispose de 0,8 ETP, la mieux dotée de 5 ETP.

<sup>18</sup> Méthode prospective d'analyse des emplois, conçue par Nicole Mandon, chercheur au CEREQ : Emploi Type Etudié dans sa Dynamique.

<sup>19</sup> Le manque de temps sur l'enquête ne permet pas à ce stade d'en tirer des monographies qui pourraient cependant être utiles à l'illustration des pratiques.

4 d'entre elles (ainsi que la fédération régionale mais qui ne fait pas d'accompagnement direct) disposent également de ressource bénévole mobilisée pour le soutien. 3, sur celles-ci, sont des structures d'appui dans le champ sportif. Sur 17 répondants<sup>20</sup> :

- **4 structures ont « accompagné » moins de 40 associations par accompagnateur** : il s'agit du dispositif 4.2.3, des 2 DLA et d'un CRIB. L'importance du travail d'instruction et de gestion, l'année de référence étant l'année de lancement l'explique aisément pour le dispositif 4.2.3 ; Concernant les DLA, cela renvoie aux objectifs conventionnels sur le nombre d'ingénieries, sur la densité des demandes de consolidation, mais aussi à la réalité du travail plus spécifique du DLA pour lequel un temps relativement important est pris par le diagnostic et le mandatement.
- **8 structures ont « accompagné » entre 40 et 80 associations par accompagnateur** : Il s'agit là de gestionnaires d'Impact Emploi, de CRIB, de structures d'appui caractérisées par une « expertise » ou une identité sectorielle (Culture, jeunesse, sport)
- **5 structures ont « accompagné » entre 130 et 330 associations par accompagnateur**. Il s'agit des Maisons des Associations, notamment au titre du point accueil, ou apparenté, des sites de proximité. A l'évidence ces structures ne réalisent pas le même type d'appui que les 2 autres catégories identifiées.

Cet indicateur apparaît plus utile à la compréhension des différences que la cible (associations en création ou associations existantes) ; en effet, **sur 19 répondants, 16 déclarent intervenir tant auprès des associations en création qu'auprès des associations existantes**. Seul un des DLA et un Profession Sport n'interviennent qu'auprès d'associations existantes et la CRESS (mesure 4.2.3) n'intervient qu'auprès des associations en création.

## B. La temporalité des interventions

L'expression des réponses dans le questionnaire aux deux questions (la durée des interventions - dans la durée / ponctuel - ainsi que sur le temps moyen passé par structure), montre à l'évidence la vaste diversité des pratiques et le manque d'outils de référence pour évaluer ce temps : Seuls les DLA (24 à 30 semaines, pour 48 à 50 h d'intervention par structure), la CRESS sur le dispositif 4.2.3 (sur 52 semaines, sans volume d'intervention apprécié par structure), 2 Profession Sport (de 12 à 35 semaines, pour 10h d'intervention par structure) sont en mesure de fournir des éléments lisibles.

## C. La nature des interventions

Le questionnaire montre que **l'usage des termes les plus fréquemment usités pour décrire les fonctions de soutien ne contribue pas à une compréhension des spécificités de chacun**.

C'est pourquoi les « jeux » et consignes, inspirées de la méthode ETED, ont été mobilisés durant les secondes réunions. Ils permettent notamment de préciser ces spécificités.

Concernant les déclarations opérées par le questionnaire, sur 20 répondants,

- 19 déclarent faire de l'information ;
- 16 déclarent faire de l'orientation, à l'exception d'une fédération régionale, d'un accompagnateur spécialisé sur le champ jeunesse et culture, une structure de consultant spécialisée dans le droit, un DLA ;

<sup>20</sup> Ces 17 répondants sont ceux qui ont renseignés non seulement l'information sur les ressources humaines du soutien, mais également le nombre d'associations et de MEA accompagnées.

- 15 déclarent faire du diagnostic. Les 5 réponses négatives ne s'expliquent pas par le type de structure ou de dispositif. Aussi est-ce probablement en raison d'une compréhension très ouverte de ce terme, ce qui peut jouer aussi pour les acteurs qui ont répondu positivement.
- 18 déclarent faire de l'accompagnement individuel. Il a été souligné là que le vocabulaire des DLA était très présent dans la typologie proposée. Aussi, tous ont signifié par cette réponse positive faire de l'accompagnement à l'exception du dispositif 4.2.3 et d'une fédération régionale.
- 14 déclarent faire de l'accompagnement collectif, à l'exception d'un point d'accueil et d'un dispositif Impact Emploi, du dispositif 4.2.3, d'une fédération régionale, d'un CRIB, d'un site de proximité. A noter que ce dernier précise réaliser « *des actions de développement local ponctuel (soirées de sensibilisation, forum d'échange entre les acteurs)* ».
- 11 déclarent faire de la formation. N'en font pas les DLA, les sites de proximité, le dispositif 4.2.3 et une MDA de l'échantillon.

La gestion de dispositif n'a pas a priori de spécificités sur les services offerts si ceux ci ne sont abordés qu'à travers ces grandes fonctions. Le dispositif 4.2.3 fait exception avec un travail qui compose avec l'information, l'orientation et le financement.

Les DLA sont a priori plus concernés par le diagnostic et les accompagnements, ne font pas de formation mais se différencient par les modalités d'usage du questionnaire, l'un précisant qu'il ne réalise pas d'information ni d'orientation (MCAE38).

Sur 8 dispositifs mobilisés sur le questionnaire, 5 font de l'appui direct et indirect (au sens de la mobilisation de prestataires externes), y compris un DLA.

### Quelles spécificités dans l'offre de soutien ?

L'exercice réalisé sur la base de la méthode ETED nous renseigne sur quelques spécificités, ainsi que sur les activités visant spontanément les dynamiques d'emploi.

Mise en œuvre dans le cadre de réunions départementales, elle donne des clés de lecture sur ce qui, sur un territoire fait également tronc commun, ce qui sera analysé dans la partie suivante.

**Ainsi dans l'Ain, l'activité d'accueil et d'information** est bien couverte par 5 des 6 acteurs mobilisés, hors DLA. Cependant il se dégage des **spécificités liées à la nature de l'information** :

- Ain Profession Sport ou la Fédération des Familles Rurales informent directement sur des enjeux liées à l'emploi, contrat ou droit du travail, aides à l'emploi ;
- Centre Ain Actif renseigne sur les solutions de financement ;
- Le point d'appui ou la Fédération des Centres Sociaux dispensent une information élargie. Pour le premier sur le cadre associatif, le second plus en relation avec l'activité de ses membres ; tous deux dispensent de l'information sur l'environnement, les dispositifs, le contexte institutionnel ou politique.

Au titre des spécificités, on peut relever les tâches caractéristiques dans l'activité du DLA, marquées par la procédure de diagnostic, de mandatement d'expert et de mobilisation, et dans l'activité de Centre Ain Actif quant au financement, ou encore l'activité de promotion de l'accord conventionnel familles rurales par la fédération concernée.

C'est, parmi les acteurs mobilisés Ain Profession Sport et la Fédération des Familles Rurales qui réalisent l'appui à la réalisation de tâches de gestion administrative (paie, ...). Tous deux réalisent par cette activité un appui direct à la fonction employeur de type réalisation de contrats de travail, de fiches de postes, voir de dossier maladies (par la fédération).

L'offre de formation<sup>21</sup> apparaît ici en filigrane, citée par 3 des opérateurs du soutien.

<sup>21</sup> A noter l'existence d'une offre de formation valorisée par ailleurs au titre d'une plaquette commune du RAIA, le réseau local Diagnostic relatif au soutien aux « micro employeurs » associatifs : RAPPORT D'ENQUÊTE Rhône Alpes, Juin 2009 (version provisoire)

**Sur l'Isère, l'activité d'information** est commune aux trois acteurs présents, qui nomment également, au moins pour 2 d'entre eux, un **travail de sensibilisation**. L'activité d'information va cependant **prendre une place plus ou moins grande en fonction des structures**. Par exemple, pour la MDA de Grenoble, c'est une fonction essentielle de leur activité. La création est la porte d'entrée principale. La MDA dispense une information élargie sur le cadre associatif, ainsi que AIREs, ce dernier renseignant sur l'ESS plus globalement. AIREs et le CDOS38 s'attachent à dispenser de l'information sur les enjeux liés à l'emploi, de façon plus élargie pour AIREs (fonction employeur, relations bénévoles salariés) plus ciblée pour le CDOS (CCNS, management associatif) qui l'associe à une démarche de sensibilisation.

Du point de vue des spécificités :

- La MDA s'attache à faire un travail de sensibilisation, et de vérification des statuts et de la demande (nature de l'implication de la personne).
- Le CDOS, dans ce département, est le seul qui déclare réaliser la paie. Il a une activité spécifique d'accompagnement à la VAE. Il développe une activité d'intermédiation autour de la relation entre le demandeur et l'offreur d'emploi.
- AIREs présente la spécificité de recourir à une démarche méthodologique qui passe par l'analyse de besoins, l'appui au montage de projet sous différents aspects (stratégie, recherche de financement). Il est le seul, parmi les acteurs présent à proposer de la formation. A noter qu'il évalue les dispositifs publics, ce qui relève d'un autre type d'activité que le soutien ou l'accompagnement aux structures. Une part de son activité concerne la mise en relation entre différents acteurs. L'organisme propose une méthodologie de projets et a créé ses propres outils pour réaliser la faisabilité économique de ces derniers.

**Sur les départements Drôme Ardèche**, les 4 acteurs présents sont relativement complémentaires du point de vue de la nature des interventions et des objets.

Seuls DPSA et Co operative, parmi les acteurs présents, **accueillent, informent voire sensibilisent**. **Seule Co operative dispense de la formation**.

**Les activités caractéristiques de financement pour France Active, et celle relative à la procédure de diagnostic / mandatement pour le DLA se retrouvent ici. Le DLA a pour particularité d'animer des actions territoriales.**

DPSA se distingue par des activités quasiment toutes orientées sur les enjeux de l'emploi.

**Sur les départements Savoie Haute Savoie**, on distingue les services de l'Etat qui dispensent une information ciblée sur les aides d'Etat ainsi que Savoie Vivante (sur les dispositifs). Seul PSA 73 dispense une information générale, sur le statut associatif.

Du point de vue des spécificités :

- Les services présents de l'Etat ont également pour spécificité commune cette **activité d'information sur les aides de l'Etat et sur le travail d'orientation sur le réseau local et/ou technique**. En ce qui concerne la DDJS, elle déclare assurer un travail spécifique de coordination.
- On retrouve l'activité typique du DLA à travers le diagnostic ou le suivi des ingénieries.
- Parmi les acteurs présents, Savoie Vivante se distingue comme prestataire du DLA et pour conduire des démarches participatives sur le projet associatif ce le situe de façon relativement complémentaire au DLA et à PSA.
- PSA est **l'acteur qui, ci réalise les paies, une activité d'intermédiation entre salarié et employeur**. Il présente également la particularité de proposer **d'aider à la VAE**.

Ce sont surtout les services de l'Etat, et PSA par des tâches d'appui (paie, aide à la VAE, intermédiation salarié/employeur) dont les activités percutent plus directement l'emploi.

## **D. Zoom sur l'offre d'appui sur les Ressources humaines**

Le questionnaire prévoyait une question spécifique sur les apports des organismes sur différents aspects dont le management des ressources Humaines sur les champs suivants. Cette information doit être mise au regard de la nature des demandes des MEA, avec laquelle elle est plutôt en cohérence.

15/20 affirment réaliser un apport sur au moins un aspect de la GRH. Parmi ceux-ci :

- Les **15 font de l'apport sur les aspects droit social, droit du travail, information sur les contrats**.

- **Relations bénévoles / salariés** : 13 /20 réponses
- **Paie, politique salariale** : 12/20 réponses.
- **Fiches de postes**, recrutement 12/20 réponses.

**Parent pauvre de l'offre par rapport à la demande, l'apport en terme de formation de développement de compétences, n'est un apport que de 9 des 20 répondants.** Si cela peut être lié à la nature de l'échantillon effectif du questionnaire (peu de dispensateur de formation) rappelons que la question de la professionnalisation est néanmoins relevée sur une double problématique : la demande de formation peut apparaître comme un moyen « détourné » par les MEA pour témoigner de leurs problèmes ; la méconnaissance des responsables associatifs plaiderait pour un développement des pratiques de formation.

Si l'échange montre que le sujet fait débat sur l'objet même de ce que cela recoupe dans les associations<sup>22</sup>, les organismes déclarent de façon très diversifiée le type d'apport qu'ils sont en mesure de faire.

Le dispositif 4.2.3 ne fait pas d'apport sur les aspects de la GRH, et au titre des apports plus généraux, réaffirme son apport sur le volet financier et la mise en réseau. Une Maison des Associations, un site de proximité déclarent ne pas en faire et réaffirment, eux, le caractère généraliste de leur action ... et la possibilité de mobiliser des experts selon les thématiques.

**Certains ne réalisent que la Paie, voir l'apport sur droit du travail, droit social**, tels que 2 des 4 dispositifs Impact Emploi ou organismes mobilisés sur cette fonction. Le CROS est en mesure de faire des apports sur les relations bénévoles salariés et les aspects juridiques.

Un des sites de proximité, en lien probable avec les compétences détenues en interne, déclare faire de l'apport sur les relations bénévoles salariés, les fiches de postes, le recrutement, les aspects juridiques. C'est également le cas du CCO de Villeurbanne, spécialisé sur les champs culturels et artistiques.

A contrario, **certains organismes déclarent être en mesure de réaliser des apports sur l'ensemble ou quasi de ces volets :**

- les organismes de soutien de terrain du champ du sport,
- le cabinet juridique spécialisé sur les associations,
- les DLA à l'exception des apports sur la paie et/ou sur la formation,
- d'un des sites de proximité, d'un point accueil,
- d'un organisme du Rhône dédié aux activités dans le champ jeunesse et culture

### **Zoom sur une action expérimentale sur la gestion des ressources humaines dans l'ESS**

Cette action, souhaitée par la Région et l'État (SGAR) autour de la création d'une fonction "appui, ressources, accompagnement en ressources humaines" pour le réseau associatif, a été mise en œuvre à partir de novembre 2008. Confiée à un ancien directeur du travail, elle vise les dirigeants bénévoles et salariés des structures du monde associatif. Elle a pour objet :

- d'aider à la mise en œuvre des moyens quantitatifs et qualitatifs nécessaires à une optimisation ou à une adaptation des ressources humaines aux finalités des structures ;
- d'appuyer et de soutenir la conduite de la gestion du personnel et à l'application de la réglementation sociale en intégrant les règles et procédures du droit du travail ;
- d'assister (à sa demande) le responsable d'une unité ou d'un établissement dans le cadre des relations avec les institutions représentatives du personnel ;
- de proposer aux dirigeants une politique de gestion du personnel et de développement des ressources humaines et aide à la définition des conditions générales de son application ;
- de répondre aux demandes ponctuelles des structures sur le plan juridique dans le cadre des relations sociales ainsi que sur le plan organisationnel ;
- d'assurer une interface avec les services de l'État notamment DDTEFP, DDASS, DDVA ;
- de mettre en place d'actions de formation à destination des bénévoles dirigeants et salariés afin de les aider dans leur professionnalisation de gestion des ressources humaines mais aussi dans le droit des associations, droit du travail, demande de financement, etc... .

<sup>22</sup> Cf. 3.2 La nature des demandes des MEA

## E. Repères relatifs à la culture professionnelle des organismes de soutien

L'exercice réalisé sur la base de la méthode ETED nous renseigne sur quelques spécificités, ainsi que sur les activités visant spontanément les dynamiques d'emploi. En relation avec les activités énoncées (cf. supra), il leur a été demandé de préciser les modalités et les finalités de leurs activités professionnelles.

Concernant les modalités, la consigne (et les exemples) portaient sur les points de vigilance de chacun dans l'exercice de leur activité professionnelle. Les réponses peuvent être regroupées sur une échelle qui positionne ces réflexes du domaine plus technique (modalités pratiques) à des questions plus axiologiques (modalités relationnelles et comportementales se référant à des valeurs).

Catégoriser ces modalités ne signifie pas que ces réflexes n'existent pas chez chacun. C'est le positionnement spontané de chacun qui est là mis en lumière tendant à révéler la culture professionnelle – le propre système de référence – de chacun.

Concernant les finalités, le travail d'analyse consiste à se doter d'une grille permettant de les situer. Ce ne sont que des tendances, mais à même d'illustrer les références (systèmes de valeurs) qui conditionnent l'exercice de l'activité de chacun.

### Les modalités et circonstances des activités professionnelles.

L'ensemble de réponses montrent bien qu'au titre des modalités de l'action, les accompagnateurs ont une forte préoccupation technique, dont tous font état sans exception, y compris les représentants d'institutions.

Celle-ci peut prendre des formes diverses, caractéristiques de la culture professionnelle des accompagnateurs.

- **Beaucoup nomment des tâches techniques** : à titre d'exemple, « en récupérant les informations », « en diffusant les dossiers », « en effectuant un apport en fonds propres », « en définissant ou redéfinissant la stratégie », mais aussi « par entretien », « par téléphone », « à l'aide d'un logiciel » .... Pour certains, c'est l'essentiel de la représentation des circonstances d'exécution de leurs activités professionnelles, ainsi des chargés de mission présents d'un DLA, de deux fédérations.
- **Certains témoignent plus spécifiquement d'une attention méthodologique** « en gardant un positionnement neutre et objectif », « en attirant l'attention sur la nature des critères pour l'élaboration d'un contrat de travail », « en accompagnant dans la durée », « en attirant l'attention sur les différents secteurs et types d'activités ». Certains perçoivent l'exercice de leur activité plus particulièrement sous l'angle de ces attentions à porter : ainsi d'un CRIB, d'un DLA, d'une MDA.

L'exemple ci après, d'un fonds France Active est typique d'un intervenant dont la pratique est structurée par les réflexes et tâches techniques

Attention portée aux spécificités associatives et à la demande (ou besoins) des dirigeants	Attentions méthodologiques	Tâches techniques ou réflexe
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ En apprenant l'association à mobiliser un emprunt bancaire ou une subvention d'investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ En évaluant le besoin de financement (du besoin en fonds de roulement)</li> <li>→ En intervenant à 50% d'un plan de financement du besoin de trésorerie</li> <li>→ En veillant à ne pas se substituer aux partenaires bancaires mais à en faciliter l'accès</li> <li>→ En accompagnant les dirigeants sur l'analyse économique et financière</li> </ul>

Au profit des enjeux de l'enquête, nous avons plus particulièrement porté attention aux modalités relatives à la prise en compte des spécificités des associations ou de leurs responsables, ainsi qu'aux modalités visant l'emploi.

**L'attention portée aux spécificités des associations est globalement moins présente dans les réponses** (12 répondants concernés). Elle s'exprime surtout par l'attention portée à leur culture, les compétences ou le niveau d'information, des dirigeants, les motivations, les partenaires des associations. Certains en ont fait le fil conducteur de leur pratique, ainsi d'un MDA dont les réponses sont reprises dans l'exemple ci après :

Attention portée aux spécificités associatives et à la demande (ou besoins) des dirigeants	Attentions méthodologiques	Tâches techniques
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ En attirant l'attention sur l'autonomie de la démarche de création</li> <li>→ En interrogeant la personne reçue sur ses motivations</li> <li>→ En tenant compte du degré d'appropriation du projet par le porteur</li> <li>→ En tenant compte du type d'activité envisagée</li> <li>→ En prenant en compte l'origine 1<sup>ère</sup> de la sollicitation</li> <li>→ En tenant compte des besoins exprimés et du mode d'organisation envisagé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ En indiquant les possibilités offertes par les statuts</li> <li>→ En attirant l'attention sur les différents types d'activités (secteurs ?)</li> </ul> <p>En indiquant auprès de quels acteurs ils peuvent solliciter du conseil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ En informant sur les administrations compétentes</li> <li>→ en communiquant sur les compétences des services préfectoraux)</li> </ul>

Une analyse plus poussée permettrait de mieux saisir à travers ces réponses les spécificités méthodologiques des pratiques de chacun, mais ce n'est pas ici l'objet. Un des intérêts est de contribuer à une meilleure connaissance et surtout interconnaissance des acteurs entre eux.

**Concernant l'emploi**, ce ne sont que 6 répondants qui ont plus explicitement évoqué en tenir compte directement dans l'exercice de leur activité professionnelle : ce sont les 2 institutions de l'échantillon (DDJS, DDVA), 3 acteurs du champ sportif, une fédération chargée de la promotion de l'accord conventionnel dans son champ.

	Attention portée à l'emploi	Attentions méthodologiques	Tâches techniques
<b>Institutions</b>	→ En tenant compte du projet, du profil d'emploi <b>souhaité</b>		→ En analysant (...) les <b>capacités de consolidation de l'emploi</b>
	→ En les aidant à mieux définir leur projet et les <b>conséquences pour l'emploi</b>		
<b>Acteurs du soutien dans le secteur sportif</b>		→ En attirant l'attention sur les conditions d'application de la CCNS	
		→ En attirant l'attention sur la nature, les critères et la procédure de l'emploi aidé	→ En tenant compte des compétences des bénévoles
		→ En attirant l'attention sur la nature des critères pour l'élaboration d'un contrat de travail, sur la convention collective	
<b>Fédération</b>		→ En attirant l'attention des employeurs et salariés sur les droits à la formation	

## **Les finalités des activités professionnelles**

6 à 7 types de finalités aux activités des accompagnateurs ont pu être identifiées :

- Finalités liées à l'offre
- Finalités techniques et méthodologiques de la démarche
- Finalité d'appui au management opérationnel
- Finalité d'appui au management stratégique
- Finalités liées à l'apprentissage et au développement des connaissances & compétences des responsables associatifs
- Finalité éthique / sociétale

**Les DLA et Fonds France Active ont pour point commun de présenter de façon caractéristique des finalités liées à l'offre et au caractère technique et méthodologique de la démarche.** Pour certains, ce n'est pas exclusif, notamment pour un DLA porté par une MDA.

**Relativement à l'offre**, il va s'agir, à titre d'exemple, de « *coordonner les interventions* », « *pérenniser le dispositif* », ou encore « *faciliter l'accès bancaire aux associations* ». Un DDVA a également une finalité de cette nature, différant de celle des opérateurs, puisqu'il s'agit de faire « *remonter les attentes des partenaires* ».

**Les finalités techniques ou méthodologiques des activités professionnelles** sont communes aux DLA et Fonds France Active avec un CRIB, Un Profession Sport ou encore AIREs en Isère. Elles vont viser à « *identifier et mieux connaître l'association* », « *vérifier l'engagement de l'association* », « *s'assurer du bon déroulement de l'ingénierie* » (DLA), « *valider l'intérêt d'octroyer des financements* », « *aider à la reconstitution des fonds propres* » (F.F.A), à « *éclaircir les besoins et les attentes de l'association* », « *prévenir les risques en trésorerie ou en gestion de l'association* », mais aussi « *animer le réseau, fournir à tous les intervenants des informations fiables* » (autres acteurs concernés).

Il a été tenté de distinguer la finalité d'appui au management opérationnel et au management stratégique.

**L'appui au management opérationnel est beaucoup plus présent dans les finalités énoncées**, même si certains opérateurs (6/10) interviennent en relation avec la double finalité. Les 2 F.F.A et les opérateurs sur Savoie Haute Savoie n'ont pas témoigné de finalité de cette nature.

Pour « *aider* », « *soulager* », « *faciliter* », « *rompre l'isolement* » sont des termes fréquemment utilisés par les opérateurs concernés. Ces finalités portent majoritairement sur l'aide au recrutement, aux tâches administratives, et concernent souvent les bénévoles.

**L'appui au management stratégique** va recouper l'aide à la décision, l'identification du système d'acteurs, notamment en vue de l'évitement de conflits, à conforter les relations bénévoles / salariés. En Savoie, les 2 opérateurs ont une visée commune liée au management stratégique, l'importance du caractère collectif de la prise de conscience ou de l'appropriation (des conseils et appuis ?) par les acteurs associatifs ...

**Sur tous les territoires, au moins un acteur intègre la question de l'emploi dans ses finalités :** C'est le cas des 3 Profession Sport présentes, qui, toutes, l'intègrent dans les finalités d'appui au management **de façon relativement opérationnelle** : Il s'agit « *d'aider l'association dans le recrutement* », de « *conforter les futures relations employeurs / salariés* », de « *faire reconnaître les compétences dans le cadre de la VAE* », « *d'aider à l'insertion des jeunes diplômés* » « *de faciliter le bon usage du dossier de demande d'emploi aidé* », mais aussi « *d'amener éventuellement le porteur à renoncer à la création d'emploi* ».

En Savoie, seul le DDVA en fait état, « *pour faire gagner du temps au bénévole et aboutir à la création d'emploi* ».

Au-delà, c'est un DLA, porté par une MDA et caractérisé par une approche multiple des finalités de son action, et une MDA qui en font état : Dans un cas il s'agit « *d'apporter les compétences nécessaires à l'association pour travailler sa problématique et consolider ou créer de l'emploi* » (finalité méthodologique), dans l'autre une finalité formative pour clarifier les postures (bénévole dirigeant/ salarié, intervenant).

Hors DLA, et exception faite d'un Fonds France Active, **les fédérations, points d'appui et MDA ont pour point commun des visées liées à l'apprentissage et au développement des compétences des responsables associatifs et salariés** : Pour les 2 fédérations de l'échantillon et Savoie Vivante, il s'agit « *d'améliorer le professionnalisme des équipes en place* ». Cette approche globale est également celle retenue par un Profession Sport pour lequel il s'agit « *d'adapter leurs niveaux de connaissance à leurs outils et à leurs besoins* ». Le point d'appui va s'attacher à « *qualifier les dirigeants bénévoles* », et une fédération à « *permettre à chaque salarié de développer ses compétences pour l'avenir* ». C'est une MDA qui témoigne le plus du souci de sensibilisation et du développement des connaissances puisque ses activités visent à « *informer sur les obligations propres à chaque domaine d'activité, d'autres possibilités offertes (auto entrepreneur, ...), à sensibiliser à la complexité du paysage associatif et au paysage des structures ressources de l'accompagnement* ».

### **Pratiques formelles ou informelles de soutien ?**

La question était intégrée au questionnaire en ligne. Huit répondants sur les 20 ont précisé réaliser du soutien de façon informelle. Parmi ceux-ci, on peut distinguer ce qui est mis en œuvre par appui informel :

- **des activités d'orientation**. A titre d'exemple, des RV non nécessairement en lien avec les dispositifs, la mise en relation avec des tiers ;
- **des activités de diffusion** : pour exemple, la diffusion d'une lettre électronique.
- **des activités de soutien logistique** : l'aide à l'organisation d'un événement, ...

### **Existence d'un suivi ?**

Seuls 2 répondants déclarent ne pas faire de suivi (une fédération régionale qui ne fait pas d'accompagnement ou de formation, une maison des associations).

suivi	Total
Non	2
Oui, formel	12 (11)
Oui, informel	6 (4)

12 déclarent faire un suivi formalisé et 6, un suivi informel.

Quasiment l'ensemble des structures qui gèrent un dispositif (8) – DLA, Impact emploi, 4.2.3 - les structures d'appui au secteur sportif (CDOS, Profession Sport), ou encore des structures valorisant une expertise sectorielle (ex. CCO de Villeurbanne) ont des pratiques formelles de suivi.

Une seule n'a pas précisé la nature de ce suivi, un réseau de consultant spécialisé sur le juridique. Il s'agit de faire un point avec une évaluation ou mesure d'impact pour les DLA, à 6 mois ou 1 an : Pour la CRESS (dispositif 4.2.3), réaliser un suivi contrôle au regard des obligations du FSE ; Pour les organismes réalisant les paies, c'est la réalisation de la paie qui constitue le moyen d'un suivi et d'un point régulier ; Pour d'autres, c'est du suivi post formation, du suivi des éventuels salariés sur leur prise de poste ou encore via un questionnaire de satisfaction.

**Ce sont les structures marquées par une identité sectorielle dans le champ de l'animation socio culturelle, service jeunesse ou culture, un point d'accueil et les sites de proximité qui réalisent du suivi informel.** Elles se situent, pour 3 qui l'ont exprimé, en attente de sollicitations, voire réagissent en fonction de l'information qu'elles reçoivent sur les associations concernées. Le suivi formalisé est une activité caractéristique des pratiques les plus institutionnalisées.

## **F. Repères sur les outils & ressources**

Le court temps de l'enquête n'a pas permis de développer un lien de confiance et un temps de travail individuel suffisant avec chacun, pour aller plus loin sur la connaissance des outils et ressources, face aux craintes possibles de chacun liées à la concurrence. A la question posée à la première réunion sur la possibilité d'obtenir une description de certains outils pré-ciblés à partir du questionnaire, les

accompagnateurs ont plutôt fait état d'une forme de frilosité ou d'un manque d'allant pour communiquer sur ceux-ci. Ils ont également précisé que leur principal outil était le Lamy, Code du travail.

Le temps resserré des 4 réunions territoriales n'a permis d'aborder cette question que pour l'une d'entre elles. Les 3 acteurs concernés n'ont pas vraiment témoigné de ressources plus précises que ce qui a été noté dans le questionnaire, bien que différentes : référence à Juris Association et à des outils spécifiques pour la méthodologie de projets et la faisabilité, à des fiches techniques mises en ligne sur le site de la Mairie.

Ces 11 réponses au questionnaire nous fournissent de premières indications. A noter qu'il leur était proposé de répartir les informations en 2 catégories, outils d'analyse et outils d'intervention. Ce qui ne semble pas les avoir aidés à renseigner le questionnaire. Il était proposé de préciser pour quel type d'intervention ils pouvaient les mobiliser, la logique de réponses est tellement différente d'un opérateur à l'autre, qu'elle ne peut être analysée de façon pertinente.

- **Sur les outils d'information/ contact sur la structure.**

La question visait à mieux connaître les sources auxquelles recourent les accompagnateurs sur leurs publics. Ils ne l'ont pas tous compris en ce sens puisque 6 ont fait état des outils d'information sur leur propre structure. 3 ont témoigné y recourir sans préciser leur nom ou nature. **Seul un a évoqué l'annuaire des associations et le listing de leurs adhérents**, un autre n'a pas répondu. Lors de la 1<sup>ère</sup> réunion, 2 autres ont évoqué utiliser cet annuaire.

- **Sur les outils de diagnostic**

Seuls 5 répondants témoignent y recourir, 2 DLA, 2 structures de soutien au secteur sportif, une association territoriale d'appui.

Seuls 2 d'entre eux, un CDOS, un DLA précisent son utilisation. Le CDOS, lors de l'information et de l'accompagnement relativement à Impact Emploi. ; Le DLA l'utilise au moment consacré au diagnostic, sur la base d'un modèle et de l'usage d'un outil d'auto diagnostic financier du CNAR Financement.

- **Outils de bilan de l'accompagnement**

6 répondants témoignent y recourir, seuls 2 en précisent l'usage. Un organisme sur Rhône Alpes fait référence ainsi à **l'outil d'évaluation de SAVARA**, et précise qu'il le mobilise tous les 2 à 3 ans. Un DLA a pris le soin de décrire qu'il s'agit, pour les accompagnements individuels **d'une mesure d'impact immédiat post accompagnement et à 2 ans**, qu'il existe **une fiche d'évaluation** des prestataires et une fiche d'évaluation est également utilisée pour les associations bénéficiaires d'un accompagnement collectif.

- **Outils de suivi**

6 répondants témoignent y recourir, 3 en précisent l'usage. Un DLA nomme **la base de données Enée et un outil personnel**, un organisme spécialisé sur le champ culturel fait état **d'un formulaire et d'une base de données Excel pour suivre l'activité d'accompagnement**, et le dispositif 4.2.3 fait référence **au dossier de subvention FSE**.

- **Des outils pédagogiques**

7 répondants témoignent y recourir. 5 d'entre eux ont apporté des précisions sur la nature de ces outils qui sont de nature relativement différente :

- Des fiches pratiques et supports de formation tous domaines en gestion associative à l'attention des bénévoles notamment (CDOS)
- Un outil de gestion des financements européens (423)
- Une session collective d'aide à la création d'association (MDA)
- Des guides divers notamment produits par les CNAR et les réseaux (DLA)
- Des supports de Formation sur Clé USB (Profession Sport)

- **Des supports et guides méthodologiques**

8 d'entre eux déclarent recourir à des supports. Ils sont, là aussi, de nature variée :

Abonnements spécialisés, divers documents ressources (« *liste trop longue* » (!)), sur les principes de fonctionnement administratif d'une association, les fiches repères CNAR, parfois la mallette associative.

Seuls 3 acteurs ont fait référence à des guides : le guide du dirigeant sportif en Isère, le guide de la demande de subvention 423 et le guide de préparation au contrôle FSE (dispositif 4.2.3), des productions d'autres DLA (DLA)

- **Les prestations externes (autres ressources)**

9 réponses positives ont été apportées sur ce point. Sont cités par 4 d'entre eux :

- L'espace associatif du Rhône et les membres du réseau SAVARA (69),
- Le commissaire aux comptes (dispositif 4.2.3)
- Les caisses URSSAF, ASSEDIC, retraite par une structure porteuse d'Impact Emploi
- Les intervenants DLA

**Les faibles réponses sur les outils d'information, de diagnostic, de bilan ou de suivi**, hors DLA ou CDOS, - outre la difficulté à parler de leurs ressources d'intervention – questionnent sur la réalité de l'outillage des structures en matière d'analyse de leurs publics (suivi global), des structures (analyse des besoins d'appui) et d'évaluation des accompagnements eux-mêmes.

Rappelons que l'information sur la source des réponses au questionnaire laisse à penser que **l'information sur les publics, dès qu'on dépasse la question du nombre de structure, relève d'une appréciation au jugé** : seuls 8 sur 17 sont en mesure de fournir une information sur le nombre de structures par salariés au sein de leurs publics ou sur le secteur. Sur les emplois, ils ne sont que 2 sur 13.

**Sur les ressources en terme d'intervention**, il semble que ce ne soit pas les ressources qui manquent, mais la liste esquissée à travers cet échantillon laisse à penser que, hors DLA et acteurs du soutien au champ du sport, l'appropriation de ces outils relève d'u, arrangement de chacun par rapport à sa capacité de veille et à sa pratique. S'il ne s'agit pas d'uniformiser par l'outillage – crainte parfois évoquée par certains, il y a là un objet possible d'attention à rendre lisible et accessible aux différents opérateurs, les ressources contribuant à un accompagnement de qualité aux associations.

Lors d'une réunion territoriale, l'un d'entre eux a d'ailleurs souligné qu'il y a suffisamment d'outils... **sauf sur l'emploi** ; il est dénoncé le fait que l'information n'est jamais à jour auprès des administrations concernées et qu'ils ne sont jamais associés à l'instar des PLIE ou des missions locales ...

#### 4. LES MODALITES DE COLLABORATION

##### A. Zoom sur les collaborations existantes

En Rhône Alpes, le système de relations entre les accompagnateurs a été abordé, en raison de l'organisation de la démarche, à l'échelle de 4 territoires, couvrants 6 départements. 2 réseaux ont été repérés comme bi départementaux.

Ces réunions ont été caractérisées par une mobilisation partielle, que marque notamment une présence quasiment inexistante des fédérations départementales à l'exception de l'Ain. De même, ce n'est que sur le département de Savoie que l'on assiste à une présence institutionnelle.

*A partir de l'approche inspirée d'ETED, il a été tenté de dépasser cette mobilisation partielle en travaillant à partir des représentations de chacun sur son système de relations, dans le champ des acteurs du soutien aux associations et dans la relation aux acteurs de l'emploi. La consolidation des représentations individuelles permet d'identifier des hypothèses quant à la place que chacun donne aux autres dans l'exercice de son activité, et quant à la nature des relations.*

C'est l'analyse de ce travail que nous restituons ici.

Diagnostic relatif au soutien aux « micro employeurs » associatifs : RAPPORT D'ENQUÊTE Rhône Alpes, Juin 2009 (version provisoire)

## Type de relations caractérisant les collaborations dans le champ des acteurs du soutien aux associations

### 👉 Dans l'Ain (7 participants)

L'AGLCA, Maison des Associations porteur de DLA et d'Impact Emploi semble tenir un rôle **relativement central**, au regard du nombre de citations dont elle fait l'objet de la part des autres participants, mais aussi en raison de ses propres descriptions au titre des dispositifs qu'elle gère : c'est l'auteur qui cite le plus grand nombre d'acteurs, avec une récurrence du terme « échange avec ». Le partenariat DLA / Centre Ain Actif est étoffé, ainsi que le déclinent le DLA comme le directeur de Centre Ain Actif.

Ce qui frappe dans la description des relations dans le champ des acteurs du soutien aux associations dans l'Ain est **l'asymétrie qui caractérise la relation avec les fédérations**. Elles sont l'objet d'orientations (ainsi que nommées par les autres acteurs) jusqu'à Centre Ain Actif qui déclare chercher à développer des partenariats avec elles. Mais « *elles retiennent peu, elles mêmes, de collaborations particulières avec les autres organismes de l'accompagnement* », à l'exception de la fédération des Familles Rurales avec l'AGLCA et avec le RAIA.

Le réseau local, *le RAIA*, cité par trois acteurs sectoriels, apparaît comme un espace d'échange mais les verbes utilisés (« participe », « échange ») font état « *d'une collaboration peu précisée* ». Seule la fédération des centres sociaux utilise un verbe d'action, « élabore avec », mais qui tend à la situer en extériorité de la RAIA.

Précisons encore **une certaine importance accordée à la relation avec les fédérations nationales** (ou réseau. Ex : DLA) ou **avec les syndicats employeurs de branche** par deux acteurs sectoriels. Ils sont positionnés comme une ressource externe, auprès de laquelle, on collecte de l'information, ou on s'informe (syndicats employeurs), ou avec lesquelles il y a un échange d'informations

Enfin, il est nécessaire de relever que peuvent apparaître des acteurs singuliers, dont le rattachement aux acteurs du soutien aux associations est caractéristique de certaines représentations individuelles. Pour le DLA et Centre Ain Actif, les instances Comité d'agrément et Comité de pilotage sont cités comme des acteurs du soutien en tant que tels. Le Centre Ain Actif a nommé ici les banques. L'AGLCA a cité ici le dispositif jeune de la DDJS, d'autres acteurs ayant situé ailleurs la DDJS.

Précisons, du point de vue du caractère collaboratif entre les acteurs du soutien, que le **vocabulaire utilisé renvoie fortement à l'échange d'information, voir de conseils** (ex. AGLCA/Ain Profession Sport) **et, de façon un peu moins fréquente, à de l'orientation**. L'activité de mise en relation et d'orientation semble principalement envisagée par l'AGLCA. La mise en relation réalisée par la Fédération des Centres Sociaux concernerait plutôt ses membres. Les seuls verbes plus collaboratifs sont « élabore avec » (Fédération CS/RAIA), et « organise avec » (DLA / centre Ain Actif).

La catégorie « autre » proposée pour l'exercice a été mobilisée par les acteurs de l'Ain principalement pour nommer les relations prescriptives avec les partenaires institutionnels et financeurs concernés par les actions. La DDJS est, avec les autres collectivités locales, le partenaire le plus cité. Elle n'est pas considérée comme un simple financeur puisque les auteurs qui la citent témoignent autant d'échange d'information (F.F.R) que de prescription (A.P.S).

A noter que c'est dans cette catégorie que SAVARA est positionné, pourtant réseau des Structures d'Appui à la Vie Associative en Rhône-Alpes.

### 👉 Dans l'Isère (3 participants)

**C'est AIRES qui fait état d'un réseau de relation relativement dense dans le champ des acteurs du soutien à l'ESS**, y compris jusqu'au « réseau personnel ». Il se situe beaucoup sur de l'échange

(sollicite, oriente, ...). La **MDA nomme également les 2 autres acteurs présents pour une relation d'orientation** voire de sensibilisation (sur AIRES).

Néanmoins, le **CDOS et la MDA n'ont pas précisé un tel panorama de relations locales**. L'un se situe en référence au réseau national (le RNMA, cité comme « réseau d'accompagnement »), l'autre à des réseaux ou regroupements régionaux (CRES, CPCA).

Fait singulier, c'est dans la catégorie « autres acteurs » que le CDOS a nommé les relations les plus collaboratives, avec la MDA, Savara et MCAE.

Deux d'entre eux nomment SAVARA comme outil ou espace d'échange, de réseau, a contrario de l'Ain où il n'a été nommé qu'une fois.

Soulignons que les 3 acteurs situent des acteurs publics dans le champ du soutien à l'ESS. 2 d'entre eux ont également nommé là des **acteurs issus du champ universitaire**.

La catégorie « autres acteurs concernés » proposée fait apparaître **la place singulière donnée ici au DLA du département** qui n'est cité par les participants, ni dans la catégorie des acteurs du soutien aux associations, ni dans la catégorie des acteurs de l'emploi.

### **Sur Drôme Ardèche (3 participants)**

Sur ce territoire, il est frappant de constater, en amont de l'exercice proposé, que les acteurs présents **ont cherché à expliciter dans leur présentation une complémentarité dans la nature de leurs interventions. Cependant, ils se sont définis les uns par rapport aux autres** : DPSPA (Profession Sport et Animation) a principalement situé son intervention en complémentarité des fédérations. IEDV n'intervient pas sur les secteurs de DPSPA,... **Ce raisonnement par l'exclusion** les a d'ailleurs conduits à relever que hors champ du sport, il manque une capacité d'appui sur les aspects juridiques. Ils ont également **tenté de se singulariser par rapport à la demande par la différenciation des publics**, ceux qui sont sollicités par « *le tout venant* » et ceux à qui s'adresse l'interlocuteur averti (exemple fourni : le DLA pour la consolidation)

Seul Co operative cite les réseaux et fédérations autre que SAVARA, seul réseau cité là par le DLA (IEDV) et Profession Sport. **Dans le champ des acteurs du soutien à l'ESS, les 3 participants distinguent des acteurs différents et ne se citent pas les uns les autres**. Profession Sport se singularise par une référence à ses publics (Adhérents, bénévoles, demandeurs d'emploi). IEDV est celui qui sollicite « *pour avis* » des acteurs qu'ils soient ou non sur le territoire : SAVARA, les sites de proximité ou encore les associations d'appui (au sens large). IEDV se singularise également par le fait de nommer dans le champ des acteurs du soutien à l'ESS, « les collectivités territoriales, les directions de l'Etat, les agences publiques ». Cette approche élargie est également présente à travers la catégorie « autres acteurs concernés », dans lequel il situe la Fédération d'Education Populaire (non comprise dans le champ des acteurs du soutien à l'ESS ?) ou encore les banques et le grand public.

Profession Sport n'a pas nommé la nature des relations avec les acteurs qu'il cite, y compris dans les autres catégories d'acteurs. Exercice inachevé ou difficile pour lui ?

Co operative, qui fait état de relations relativement collaboratives (« *élabore avec* », « *construit avec* ») dans le champ des acteurs du soutien à l'ESS, n'a pu, en revanche, préciser la nature des relations avec les collectivités territoriales qu'elle situe dans le champ « autres acteurs concernés ».

### **Sur la Savoie Haute Savoie (5 participants)**

Ce travail n'a pas pu être conduit, en raison de la crainte a priori de participants quant à l'utilisation des résultats, notamment celle de l'uniformisation des pratiques. Il semble que cette crainte n'ait été celle que d'une partie d'entre eux. Néanmoins, le charisme de ceux-ci n'aurait pas permis aux autres de s'exprimer ...

Ils ont proposé de renseigner collectivement l'exercice, non conçu pour cet usage, au prétexte que le système d'acteurs fonctionne. Ils ont émis ce commentaire : « *organigramme* non adapté aux structures qui se situent dans le développement territorial et dans le travail en réseau. »

## B. Collaboration entre les accompagnateurs et les organismes de l'emploi

### Dans l'Ain (7 participants)

**Les acteurs les plus fréquemment cités sont Pôle Emploi puis l'URSSAF.** Le DLA et Centre Ain Actif évoquent une variété plus large d'acteurs. A noter la collaboration évoquée avec le syndicat mixte par le DLA. Centre Ain Actif se caractérise par des relations particulières et « symétriques » (échange d'information et de conseils) avec la DDTEFP et le Conseil Général.

**Les acteurs emploi sont principalement situés comme ressource** (ils sont « consultés », « sollicités pour information ») **ou mobilisés comme tels** (on informe sur eux, leur oriente, transmet l'offre).

Pour 2 des 3 fédérations présentes, celles-ci semblent faire moins état de relations avec les acteurs de l'emploi, même consultatives, que les autres acteurs du soutien.

Si les OPCA sont identifiées, c'est au regard d'un souhait de partenariat.

### Dans l'Isère (3 participants)

**Les 3 participants font état d'acteurs et de nature de relations différentes pour les uns et les autres :**

Dans le champ des acteurs de l'emploi, AIREs a surtout nommé des relations opérationnelles avec des acteurs pour qui il est prestataire. Il n'a pas désigné de relations institutionnelles.

En revanche, dans le cadre de sa bourse d'emploi, on note l'importance des relations avec des institutionnels (DDJS, DTEFP, ANPE) pour le CDOS 38 qui reçoit les candidats.

La MDA de Grenoble est en relation avec encore d'autres types d'acteurs : les consulaires, les services fiscaux, l'URSSAF.

### Sur Drôme Ardèche (3 participants)

Une large palette d'acteurs est citée par les participants.

Ceux qui sont **le plus fréquemment cités (2/3) sont la DDTEFP et le Comité territorial Emploi Formation.**

Profession Sport fait état d'un plus grand nombre d'acteurs cités, avec des modalités relationnelles plus diversifiées. IEDV témoigne de relations essentiellement de nature prescriptive, avec la DDTEFP, la Région, des comités territoriaux Emploi Formation.

### Sur la Savoie Haute Savoie (5 participants)

En Savoie, les seules références sur la question de l'emploi, à défaut d'être sur une approche du système d'acteurs, sont la posture et la vision de la DDJS (cf.IV.1.A) et l'avis de Savoie Vivante, qui estime que dans l'actuel contexte de crise, il serait préférable de réfléchir sur quel type d'emploi les associations doivent travailler, avec quels objectifs et quels sont les enjeux au-delà du rapport à l'emploi des micro-employeurs associatifs.



### Sur Drôme Ardèche (3 participants)

L'exercice n'est pas significatif : une partie des acteurs n'a pas nommé la nature des relations avec l'ensemble des acteurs cités. En conséquence cela donne un poids fort, mais non justifié par la comparaison, aux relations prescriptives qui elles, ont bien été nommées, en particulier pour Profession Sport et IEDV. IEDV serait l'acteur qui cherche le plus à mobiliser des ressources. Co operative est l'acteur qui vise le plus des relations de nature collaborative.

**Ces différents éléments font apparaître que les systèmes d'acteurs sont effectivement sur du réseau émergent.** Les acteurs tendent en majorité à se situer comme ressources ou à mobiliser des ressources pour les plus investis d'entre eux, mais les relations collaboratives sont moins présentes que les relations consultatives.

Dans le champ des acteurs du soutien aux associations, les différents acteurs présents ont fait état de représentations différenciées, ce qui souligne en creux le caractère encore peu lisible ou stabilisé, pour chacun, de ce que serait leur système d'acteurs communs. Seuls certains (ex. AGLCA ou Aires) semblent savoir tirer parti des ressources en présence pour l'exercice de leur activité et développer des relations plus opératoires.

Dans le champ des acteurs de l'emploi, là encore chacun fait état de relations qui leurs sont propres avec différents acteurs de l'emploi. Les acteurs de référence sont différents d'un département à l'autre. L'état des relations est marquée par la prescription, bien plus que par du partenariat étoffé, sauf pour certains acteurs qui bénéficient d'un système de relations particuliers, comme Centre Ain Actif.

Soulignons ici le constat de non prise en compte de ces acteurs du soutien par les acteurs de l'emploi, évoqué au moins à deux reprises. Des acteurs du soutien dénoncent le fait de ne pas être destinataires de l'information sur les contrats et les évolutions des politiques d'emploi par les acteurs de l'emploi locaux, à l'instar des PLIE ou des Missions Locales. Ils ne seraient pas considérés comme des partenaires à part entière : bien que sollicités pour faciliter la mobilisation de contrats aidés dans le champ associatif, c'est à leur propre initiative qu'ils doivent aller rechercher l'information.

## V. MISE EN PERSPECTIVE

---

Les acteurs du soutien qui ont pu être mobilisés à travers cette enquête sur Rhône Alpes, ne sont qu'une partie des acteurs identifiés, eux mêmes probablement sous ensemble des acteurs concernés par le soutien aux associations. On relèvera la faible présence des fédérations, ou encore la très faible connaissance des syndicats et groupements d'employeurs par les acteurs du soutien « de terrain » rencontrés. D'autres acteurs ont pu aussi être nommés, communes ou PNR, qui peuvent également se préoccuper du soutien aux associations. ....

La variété des acteurs du soutien peut être vécue comme « une nébuleuse », y compris par les accompagnateurs eux mêmes. La difficulté de chacun à se situer dans un système de relations, même à un niveau territorial, est lisible à travers l'hétérogénéité des positionnements et des représentations de chacun. S'il ne s'agit pas d'uniformiser les pratiques, mais bien de tirer parti des spécificités, **la lisibilité des pratiques entre les acteurs du soutien eux mêmes et l'articulation optimisée de celles-ci sont à compter au nombre des enjeux possibles pour optimiser la réponse aux micro-employeurs associatifs.**

Enjeu

Le questionnaire donne un aperçu de ce que représente la part des micro-employeurs associatifs parmi les publics des organismes de soutien qui ont fait l'effort de le renseigner : les micro-employeurs associatifs représentent environ 68% des publics associatifs qu'ils accompagnent, sans dénombrer ici ceux qu'ils accueillent. **Pour plus de la moitié des organismes ayant répondu, il s'agit de 80 à 100% de leurs publics. C'est un des motifs qui confirme l'importance à accorder à ce sujet.** Ces données sont néanmoins relatives, en cela qu'elles sont étroitement liées à la différence de ce que les uns et les autres mettent sous les notions d'appui ou d'accompagnement. Ce vocabulaire n'est a priori par opératoire pour une vraie compréhension des pratiques.

Les micro-employeurs associatifs ne sont approchés, là encore, qu'en tant que public des accompagnateurs. Ils relèvent donc des secteurs sur lesquels ils sont le plus fréquemment amenés à intervenir, le sport, les loisirs, la culture au sens large ou encore le tourisme pour les principaux d'entre eux. Cela ne signifie pas nécessairement que d'autres secteurs ne sont pas marqués par l'existence de micro-employeurs associatifs, bien qu'il est témoigné – et souligné dans des ressources statistiques - que les très petites associations sont moins présentes dans d'autres secteurs, comme le sanitaire et social par exemple.

**Il s'avère néanmoins que les dynamiques relatives à l'emploi sont un enjeu central pour ces très petites associations, et que la taille et le secteur d'activité jouent un rôle important quant à la nature des demandes et aux besoins d'appui vis-à-vis de l'emploi.**

Concernant le nombre de salariés, **on distinguera les primo employeurs mobilisés sur des enjeux de création, plus fortement caractérisés par la méconnaissance du droit du travail et une faible conscience de la responsabilité employeur.** Les observations des accompagnateurs pointent une « insuffisance de compétences » des responsables associatifs, ou encore l'absence d'anticipation vis-à-vis des enjeux de pérennisation, que ceux-ci se posent en terme de ressources humaines ou financières.

Notons là, une problématique singulière chez les primo employeurs et citée de façon si récurrente qu'elle apparaît comme une gêne en soi, dans les pratiques des accompagnateurs : **l'usage du statut associatif pour l'auto emploi, qui ajoute à la méconnaissance du droit du travail celle de la pratique associative.** Les porteurs de projets peuvent être dans l'illusion de la facilité que permettrait la forme associative quant à l'emploi, illusion parfois confortée par des prescripteurs institutionnels. Pour les organismes de soutien rencontrés il s'agit là d'une problématique d'ordre déontologique vis-à-vis de laquelle ils ont des postures différentes selon leur propre culture.

Un tel mésusage doit-il être l'objet d'une réflexion particulière pour permettre une meilleure réponse des accompagnateurs ?

Il nous situe dans une perspective politique bien plus que sur une question technique. De fait, sur les sujets qui nous préoccupent, les questions ne peuvent pas être purement techniques, même si l'amélioration des pratiques peut relever à terme de réponses techniques, de l'outil à l'organisation des acteurs.

Enjeu

Le nombre de salariés progressant, les enjeux également, la consolidation devient plus présente. L'initiateur de la demande change, les salariés souhaités « polyvalents » prenant une responsabilité non négligeable au regard de la pérennisation de leur propre poste. **La place des bénévoles évolue en conséquence et l'organisation interne devient alors une préoccupation plus importante des associations.** Si prolonger l'action bénévole est une motivation centrale des primo employeurs, l'extension d'activité, plus sensiblement encore que la réorganisation des ressources humaines, est la préoccupation des MEA de taille plus importante. Pour les micro-employeurs associatifs en développement, la relation bénévoles-salariés apparaît centrale. Pour autant, les accompagnateurs ne semblent pas avoir – sauf exception – de références d'intervention adaptées par rapport à cette problématique. Certains évoquent l'enjeu de travailler plutôt sur une gestion humaine des ressources, à défaut d'une gestion des ressources humaines digne de ce nom chez les micro-employeurs associatifs. Aucun outil d'ailleurs n'a été valorisé en ce sens, mais ceci peut être simplement lié à la frilosité des accompagnateurs à témoigner – hors DLA – sur leurs outils. Cependant, là encore, **il serait important qu'un parti pris existe quant à la pertinence ou à l'enjeu de préserver la culture ou les spécificités de la pratique associative en vue d'optimiser les pratiques de soutien à la gestion des parties prenantes.**

Enjeu

Trois clés de lecture sont ici identifiées quant à l'incidence du secteur d'activité sur les dynamiques d'emploi :

- L'activité elle-même suppose, pour certains secteurs, des dynamiques d'emplois différentes, cantine scolaire, école de musique par exemple recourant fortement au temps partiel.
- Les modalités de réponses ou d'organisation du secteur : on soulignera à cette occasion le secteur particulier du sport, dans lequel, en relation notamment avec l'application de la convention collective du sport, un effort important d'appui à la structuration de l'emploi dans les clubs et associations sportifs est en cours. Le travail conduit sur un secteur comme le sport permet de mettre en perspective des sujets peu abordés sur d'autres champs comme la question de la mutualisation.
- L'existence et la nature des conventions collectives et plus largement des cadres législatifs propres à un secteur – comme l'existence du contrat d'engagement éducatif créé pour le secteur de l'animation et aujourd'hui étendu – est également un facteur fortement influent des dynamiques d'emploi d'un secteur à l'autre. L'information même de cette influence a d'ailleurs été plus spécifiquement apportée par des organismes de soutien dédiés, comme les rares fédérations rencontrées dans le cadre de l'enquête.

**Si la question de la taille renvoie à la question de l'adaptation ou d'adéquation des réponses du point de vue des modalités d'appui (les problématiques d'un primo employeur ne sont pas celles d'une association qui dépasse les 4 salariés), on ne peut avancer sur la question des dynamiques d'emploi sans s'attacher à approfondir les spécificités sectorielles, sur le plan de la réflexion comme sur le plan de la pratique d'appui.**

Sur celles-ci, là où des accompagnateurs généralistes développeront une connaissance empirique et tenteront d'orienter au mieux le responsable associatif, les fédérations et représentants d'employeurs sectorisés pourraient apporter des éléments constructifs. Cependant, ces acteurs du soutien – outre l'insuffisance de leur mobilisation sur l'enquête – semblent néanmoins peu liés aux acteurs de l'accompagnement « de terrain ». Cette question rejoint celle de la lisibilité et de l'articulation des acteurs du soutien : c'est ici quasiment d'une ligne de fracture et d'une véritable méconnaissance dont il est question entre les acteurs « de terrain », et les fédérations et représentants d'employeurs ... Fait écho à cette « ligne de fracture », le constat évoqué des « associations orphelines » et de l'incidence de la perte du sens du fédéralisme .. ; hors secteur du sport dans lequel le sens du droit et du devoir mutuel semble faire l'objet d'une sensibilisation active.

De façon complémentaire à l'enjeu de prise en compte des spécificités sectorielles quant aux dynamiques d'emploi, il faut **affirmer là l'impact des politiques d'emploi : les politiques conjoncturelles de l'emploi créent des effets d'opportunité mais imposent des finalités qui ne sont pas toujours en adéquation avec les possibilités et les enjeux de développement des projets associatifs.**

Les conditions d'éligibilité des publics aux contrats aidés peuvent devenir un critère de recrutement parfois prépondérant et en décalage avec les besoins de compétences des projets associatifs. Les

effets d'opportunité peuvent s'avérer possiblement dangereux pour les administrateurs concernés si on veut bien tenir compte de la description qu'en font les accompagnateurs quant à l'insuffisance de conscience vis-à-vis de la responsabilité employeur et de compétences sur la fonction employeur. D'autant plus que l'exigence induite par les financements publics – qu'ils soient sur de l'aide au poste ou non – accroît plus encore le besoin de compétences. Porteurs d'idées, les bénévoles engagés sur l'aventure associative ne sont a priori pas préparés à la gestion et moins encore à la gestion des ressources humaines.

**Cet impact des politiques d'emploi, vécu sur le terrain, est néanmoins difficile à appréhender : le recours aux contrats aidés ne fait pas l'objet d'une lecture aisée, ni du côté des organismes de soutien aux associations, ni, d'après les rares acteurs institutionnels rencontrés du côté des « accompagnateurs à l'emploi aidé ». Il fonde une ambivalence quant à la nature du soutien : est-ce l'aide publique – y compris à travers l'emploi – qui doit être mieux adaptée aux associations ou la fonction employeur qui doit être optimisée dans les associations ?**

Enjeu

Le Chèque Emploi Associatif se situe au cœur d'une telle dialectique : ainsi, il peut être vécu comme un outil facilitateur dans la démarche de développement de l'emploi par la simplification qu'il entraîne. En revanche, il suscite des craintes car il ne favorise pas le développement de la responsabilité employeur, pas plus qu'il ne génère un cadre protecteur pour le salarié. En contrepoint, et probablement en référence à l'intéressante démarche conduite dans le secteur sportif en matière d'appui à l'emploi, **est souligné l'intérêt des conventions collectives étendues comme pouvant créer une dynamique particulière**. Si on ne peut que rapporter ce constat, l'enquête atteint là ses limites : la diversité des conventions collectives pouvant concerner le champ associatif, la non présence d'acteurs connaissant de fait différents types de conventions collectives mobilisés dans le champ associatif ne nous a pas permis d'apprécier plus loin cet intérêt et la portée effective de celles-ci. Tout au plus de mesurer que, **dans les pratiques de l'appui « de terrain », hors acteurs spécialisés, elles sont difficilement l'objet d'une orientation et moins encore de conseils et de recommandations**.

**Sur le terrain, in fine, c'est un double décalage dont font état les organismes de soutien rencontrés : décalage entre la demande et la réalité de l'emploi possible, mais aussi décalage entre la demande et le besoin de soutien.**

Les demandes apparaissent être sur des questions très opérationnelles. Les questions relatives au droit du travail (comment élaborer - t'on un contrat, comment faire la paie ? où trouver le financement complémentaire pour le poste...) sont au premier rang des préoccupations. In fine, le besoin va porter sur les dimensions plus stratégiques de la fonction employeur : quel profil recruter ? comment gérer un conflit avec un salarié ou entre salariés ? ,.... La demande de développement de compétences n'est jamais spontanée et l'expérience des accompagnateurs tend à valoriser le besoin de formation des responsables associatifs ...

**Là encore, quelle posture des accompagnateurs ? Répondre très directement à la demande apparaît bien plus développée que l'appui au management stratégique et au développement des compétences.**

Enjeu

Si l'appui opérationnel est nécessaire et bien développé, quelle capacité d'appui au management stratégique chez les organismes de soutien rencontrés ? Cette distinction dans les possibilités d'appui des uns et des autres est rarement conscientisée et souligne en creux une double piste : l'intérêt d'une démarche stratégique d'appui à l'interconnaissance et à la collaboration des acteurs du soutien en est une, dans la mesure où, certains ayant développé plus fortement cette capacité peuvent être de potentiels référents en la matière. Le développement de pratiques d'appui au management stratégique, en est une autre : dans quelle mesure les accompagnateurs – et lesquels – peuvent-ils optimiser leurs pratiques en ce sens ? Enfin, face aux besoins est évoqué l'intérêt de la formation des responsables associatifs, pourtant parent pauvre des demandes. Dans quelle mesure la formation peut-elle être développée et être l'objet d'incitations auprès des micro-employeurs associatifs ?

**Optimiser l'offre, la rendre lisible, suppose d'en saisir les spécificités** : la tentative entamée dans le cadre de la démarche d'enquête n'est qu'un balbutiement. Si tous font de l'information, sa nature diffère fort d'un acteur à l'autre. Les pratiques d'analyse sont plus ou moins éprouvées et ne recourent pas les mêmes réalités. Certains ont développé ou expérimenté des pratiques particulières d'appui, ciblées à titre d'exemple sur la gestion des ressources humaines, l'intermédiation ou encore l'accompagnement à la VAE. Celles-ci ne sont pas valorisées au titre du système d'acteurs lui-même.

Enfin, on peut distinguer ceux dont la pratique est marquée par la culture associative de ceux dont la pratique est plus marquée par le réflexe technique. Il ne s'agit pas d'opposer ces deux mondes, mais bien plutôt d'en tirer parti, dans une démarche un peu collective d'appui en fonction des besoins des micro-employeurs associatifs.

*Enjeu*

**Optimiser l'offre, suppose de tenir compte des besoins en matière d'outils et de ressources.**

A l'évidence, il manque à la plupart des acteurs du soutien mobilisés les moyens d'observation et d'analyse de leurs publics. La connaissance empirique qu'ils ont su mettre à profit de cette enquête ne paraît pas suffisant – y compris dans leurs propres pratiques – pour que chacun se dote d'une démarche un peu prospective quant aux besoins d'appui. En matière de connaissance des problématiques, la pratique de l'analyse semble peu développée – sauf cas du DLA - pour permettre à chacun d'aller avec aisance au delà de la demande.

*Enjeu*

**Enfin, optimiser l'offre, relativement aux dynamiques d'emploi supposerait, qui puissent être noués des partenariats plus opératoires que les relations prescriptives avec les acteurs de l'emploi.**

Sollicité pour communiquer, appuyer les dynamiques d'emploi par les institutions concernées, des partenariats entre acteurs du soutien et acteurs de l'emploi pourraient gagner à être déployés sur une logique d'échange d'information et d'analyse à jour sur les pratiques d'emploi des micro-employeurs associatifs ....

*Enjeu*

## ANNEXES

---

ANNEXE 1. QUESTIONNAIRE

**RNMA**

Avise

**CCA**  
 ● conférence permanente des coordinations associatives

**Chorum**

**usgeres**

**CREDIT COOPERATIF**

**l'Europe s'engage en France**  
 avec le FSE

Diagnostic relatif au soutien aux « micro employeurs » associatifs

QUESTIONNAIRE :  
 CARACTERISATION DES MICRO EMPLOYEURS ASSOCIATIFS  
 ACCOMPAGNES ET DE LEURS BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

Questionnaire réalisé par:

*L'Atelier Coopératif*

Feuillet n°1 - Relatif à la structure d'accompagnement

Coordonnées

Nom de l'organisme de soutien : \_\_\_\_\_

Nom de la personne qui renseigne le questionnaire : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Territoire d'intervention :

- Sélectionner le niveau territorial : ▼  
 Sélectionner le niveau territorial :  
 Communal  
 Intercommunal  
 Bassin d'emploi  
 Départemental  
 Régional

Précisions relatives à la structure d'accompagnement

Capacité d'intervention dédiée aux associations :  Nombre de salariés chargés de l'accompagnement / de soutien (ETP)  
 Nombre de bénévoles en appui à l'accompagnement / au soutien (ETP)

Gestion d'un dispositif public d'accompagnement (ex DLA, 4.2.3, CRIB, Impact Emploi...) Si OUI le(s)quel(s) :  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Modalités d'intervention	Information <input type="checkbox"/>	Orientation <input type="checkbox"/>	Accompagnement Individuel <input type="checkbox"/>
	Diagnostic <input type="checkbox"/>	Formation <input type="checkbox"/>	Accompagnement Collectif <input type="checkbox"/>
	Autre, Préciser : _____		
	Appui direct <input type="checkbox"/>	Appui indirect <input type="checkbox"/> (mandatement expert)	
	Appui aux associations en création (dont création d'emploi) <input type="checkbox"/>		
Appui aux associations existantes <input type="checkbox"/>			

Existence de pratiques informelles de soutien

de   
de

Si oui, brève description des pratiques informelles de soutien :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Existence d'une pratique de suivi

brève description de la pratique de suivi :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Type d'apport

- Tout type de conseil sur la vie associative
- Apports spécifiques sur :

Organisation interne, compta/gestion financière

Recherche financement (dont aide aux postes) & partenariat

Projet associatif et stratégie de développement des activités

Communication, Marketing

Management RH

Autres, préciser : \_\_\_\_\_

- Si Management RH, préciser :

relation bénévoles salariés

Paie, politique salariale

Droit social, droit du travail, information sur les contrats

fiches de postes, recrutement

Formation & développement des compétences individuelles et collectives

autres

Existence d'un coût pour la structure

si oui, préciser : adhésion, coût prestation, ... :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Temporalité de l'intervention :

Si dans la durée, Préciser une durée max. :  (semaines)

Vol. d'heures moyen passé par structure accompagnée



## Diagnostic relatif au soutien aux « micro employeurs » associatifs

### QUESTIONNAIRE : CARACTERISATION DES MICRO EMPLOYEURS ASSOCIATIFS ACCOMPAGNES ET DE LEURS BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

Questionnaire réalisé par:

*L'Atelier Coopératif*

Feuillet n°2 - Relatif au public

Nom de l'organisme de soutien : \_\_\_\_\_

Votre public (référence : année 2007)

Structures accueillies : Nombre annuel total =  .

Structures accompagnées : Nombre annuel total =  .

Dont Associations accompagnées : Nombre annuel total =  .

Echelle de fiabilité de cette donnée : Sources (ex. rapport d'activité, base de données, ...) :

- Au jugé
- Sur source
- Appréciation à partir d'autres informations sur le sujet
- Au jugé

Répartition de ce Nombre selon le volume de salariés :

De 5 à 9 salariés =  .

De 2 à 4 salariés =  .

De 1 salarié =  .

De 0 salarié =  .

Echelle de fiabilité de cette donnée : Sources (ex. rapport d'activité, base de données, ...) :

- Au jugé
- Sur source
- Appréciation à partir d'autres informations sur le sujet
- Au jugé

**Zoom sur les associations de - de 10 salariés : Micro entreprises Associative (MEA)**

**Nombre de MEA accompagnées / secteur d'activité**

Culture <input type="checkbox"/> .	Loisirs et tourisme <input type="checkbox"/> .	Education, Formation <input type="checkbox"/> .
Social (accueil des personnes : hors services à domicile) <input type="checkbox"/> .	Insertion sociale <input type="checkbox"/> .	Environnement <input type="checkbox"/> .
Santé <input type="checkbox"/> .	Sport <input type="checkbox"/> .	Développement local <input type="checkbox"/> .
Logement, médiation <input type="checkbox"/> .	Transport, mobilité <input type="checkbox"/> .	Solidarité, humanitaire <input type="checkbox"/> .
Autres (préciser) : _____		

Echelle de fiabilité de cette donnée : Sources (ex. rapport d'activité, base de données, ...) :

Au jugé  
 Sur source  
 Appréciation à partir d'autres informations sur le sujet  
 Au jugé

**% des MEA (sur total des MEA accompagnées) dont l'activité est articulé à l'action publique =  %**

Echelle de fiabilité de cette donnée : Sources (ex. rapport d'activité, base de données, ...) :

Au jugé  
 Sur source  
 Appréciation à partir d'autres informations sur le sujet  
 Au jugé

**Nature des ressources des MEA : % des MEA accompagnées dont les ressources :**

--) excèdent 75% de financements publics =  %  
 --) sont mixtes =  %  
 --) excèdent 75% de financements privés =  %  
 ----- = 100 %

Echelle de fiabilité de cette donnée : Sources (ex. rapport d'activité, base de données, ...) :

Au jugé  
 Sur source  
 Appréciation à partir d'autres informations sur le sujet  
 Au jugé

**Dynamique bénévole :**

**pour les associations de 5 à 9 salariés**

% des MEA à fort potentiel bénévole (gouvernance + activité),  .  
 % à potentiel bénévole (gouvernance),  .  
 % à faible potentiel bénévole (importance de la direction salariée)  .  
 ----- = 100%

**pour les associations de 2 à 4 salariés**

% des MEA à fort potentiel bénévole (gouvernance + activité),  .  
 % à potentiel bénévole (gouvernance),  .  
 % à faible potentiel bénévole (importance de la direction salariée)  .  
 ----- = 100%

**pour les associations de 1 salarié**

% des MEA à fort potentiel bénévole (gouvernance + activité),  .  
 % à potentiel bénévole (gouvernance),  .  
 % à faible potentiel bénévole (importance de la direction salariée)  .  
 ----- = 100%



QUESTIONNAIRE :  
 CARACTERISATION DES MICRO EMPLOYEURS ASSOCIATIFS  
 ACCOMPAGNES ET DE LEURS BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

Questionnaire réalisé par:

*L'Atelier Coopératif*

Feuillet n°3 - Relatif à la demande et aux besoins des Micro  
 Entreprises Associatives (MEA)

Nom de l'organisme de soutien :

A - La demande des MEA (telle qu'exprimée par les MEA accompagnées)

La demande directe relative aux dynamiques d'emploi ou à la fonction employeur:

Echelle de fiabilité de cette donnée : Sources (ex. rapport d'activité, base de données, ...) :

pour les associations de :	De 5 à 9 salariés,	De 2 à 4 salariés,	De 1 salarié,	De 0 salarié,
% de demande directe relative aux dynamiques d'emploi (besoin création, consolidation, ...)	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
% de demande directe relative à la fonction employeur (cf. organisation interne, management GRH,..)	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
% de demande directe relative à une autre thématique	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
	= 100%	= 100%	= 100%	= 100%

Identifiez 3 secteurs d'activités pour lesquels le % de demande directe relatif aux dynamiques d'emploi ou à la fonction employeur le plus important :

1er secteur :

2ème secteur :

3ème secteur :

- Culture
- Loisirs et tourisme
- Education, Formation
- Environnement
- Social
- Insertion sociale
- Santé
- Sport
- Logement, médiation
- Transport, mobilité
- Solidarité, humanitaire
- Développement local
- Ne sait pas

Origine de la demande / taille d'association :

De 5 à 9 salariés,	De 2 à 4 salariés,	De 1 salarié,
L'origine est plutôt : - d'initiative bénévole - salariée - mixte	L'origine est plutôt : - d'initiative bénévole - salariée - mixte	L'origine est plutôt : - d'initiative bénévole - salariée - mixte

Nature des demandes par ordre d'importance :

--> Donner un n° d'ordre de 1 à 6, **du + fréquent (1) au - fréquent (6)**

Pour les Associations de 5 à 9 salariés,		
le + fréquent : Rang n°1		- organisation interne, relation bénévoles salariés
Rang n°2		- fiches de postes, recrutement
Rang n°3		- Droit social, droit du travail, information sur les contrats
Rang n°4		- Paie, politique salariale
Rang n°5		- Formation & développement des compétences individuelles et collectives
le - fréquent : Rang n°6		- autres
Pour les Associations de 2 à 4 salariés,		
le + fréquent : Rang n°1		- organisation interne, relation bénévoles salariés
Rang n°2		- fiches de postes, recrutement
Rang n°3		- Droit social, droit du travail, information sur les contrats
Rang n°4		- Paie, politique salariale
Rang n°5		- Formation & développement des compétences individuelles et collectives
le - fréquent : Rang n°6		- autres
Pour les Associations de 1 salarié,		
le + fréquent : Rang n°1		- organisation interne, relation bénévoles salariés
Rang n°2		- fiches de postes, recrutement
Rang n°3		- Droit social, droit du travail, information sur les contrats
Rang n°4		- Paie, politique salariale
Rang n°5		- Formation & développement des compétences individuelles et collectives
le - fréquent : Rang n°6		- autres

Les motivations ou préoccupations des MEA relatives à l'emploi

Origine du besoin d'emploi :

--> Donner un n° d'ordre de 1 à 6, **du + fréquent (1) au - fréquent (4)**

Pour les Associations de 5 à 9 salariés,		
le + fréquent : Rang n°1		- auto emploi
Rang n°2		- prolonger l'action de l'équipe bénévole
Rang n°3		- Accroissement de l'équipe pour réorganisation des RH
le - fréquent : Rang n°4		- Accroissement de l'équipe pour extension d'activité (par exemple, sur un projet précis)
Pour les Associations de 2 à 4 salariés,		
le + fréquent : Rang n°1		- auto emploi
Rang n°2		- prolonger l'action de l'équipe bénévole
Rang n°3		- Accroissement de l'équipe pour réorganisation des RH
le - fréquent : Rang n°4		- Accroissement de l'équipe pour extension d'activité (par exemple, sur un projet précis)
Pour les Associations de 1 salarié,		
le + fréquent : Rang n°1		- auto emploi
Rang n°2		- prolonger l'action de l'équipe bénévole
Rang n°3		- Accroissement de l'équipe pour réorganisation des RH
le - fréquent : Rang n°4		- Accroissement de l'équipe pour extension d'activité (par exemple, sur un projet précis)

Type d'enjeux visés :

	De 5 à 9 salariés,	De 2 à 4 salariés,	De 1 salarié,
- création - mutualisation - consolidation - pérennisation			

Caractérisation des emplois visés :

Echelle de fiabilité de cette donnée : **Sources** (ex. rapport d'activité, base de données, ...) :

% d'associations visant des emplois aidés / nombre total de MEA ?  %

(sur le total des MEA accompagnées) pour les associations de :	De 5 à 9 salariés,	De 2 à 4 salariés,	De 1 salarié,	De 0 salarié,
% MEA visant des emplois occasionnels (ex. vacations)	<input type="text" value=""/> %	<input type="text" value=""/> %	<input type="text" value=""/> %	<input type="text" value=""/> %
% MEA visant des emplois temporaires (durée limitée)	<input type="text" value=""/> %	<input type="text" value=""/> %	<input type="text" value=""/> %	<input type="text" value=""/> %
% MEA visant des emplois permanents	<input type="text" value=""/> %	<input type="text" value=""/> %	<input type="text" value=""/> %	<input type="text" value=""/> %
	----- = 100%	----- = 100%	----- = 100%	----- = 100%

Echelle de fiabilité de cette donnée : **Sources** (ex. rapport d'activité, base de données, ...) :

Donner 1 à 3 exemples de demandes liées aux contrats aidés :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- % de MEA (sur le total des MEA accompagnées) ayant témoigné d'une sensibilité au développement des compétences et aux parcours des salariés et bénévoles ?  %

Echelle de fiabilité de cette donnée : **Sources** (ex. rapport d'activité, base de données, ...) :

La taille de l'association a-t-elle pour vous une incidence sur cette préoccupation ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Le secteur d'activité a-t-il pour vous une incidence sur cette préoccupation ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Type d'impact sur les besoins :**

Impact de la taille des associations sur leurs besoins *(Décrire et fournir un exemple) :*

**Impact de la taille des associations sur les dynamiques d'emploi (création, consolidation, pérennisation, ...) ?**

---

---

---

**Impact de la taille des associations sur la fonction employeur**

---

---

---

Impact du potentiel bénévole des associations sur leurs besoins *(Décrire et fournir un exemple) :*

**Impact du potentiel bénévole sur les dynamiques d'emploi**

---

---

---

**Impact du potentiel bénévole sur la fonction employeur**

---

---

---

Impact du secteur sur les besoins des associations *(Décrire et fournir un exemple) :*

**Impact du secteur sur les dynamiques d'emploi (création, consolidation, pérennisation, ..)**

---

---

---

**Impact du secteur sur la fonction employeur**

---

---

---



## Diagnostic relatif au soutien aux « micro employeurs » associatifs

### QUESTIONNAIRE : CARACTERISATION DES MICRO EMPLOYEURS ASSOCIATIFS ACCOMPAGNES ET DE LEURS BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

Questionnaire réalisé par:

*L'Atelier Coopératif*

#### Feuillet n°4 - Relatif aux outils

Nom de l'organisme de soutien :

---

Les outils que vous privilégiez

#### Les types d'interventions :

- L'information (I)
- L'orientation (O)
- La formation (F)
- Le diagnostic (D)
- L'accompagnement individuel (AI)
- L'accompagnement collectif (AC)

#### A - Les outils d'analyse

Outils	Si vous utilisez ce type d'outil d'analyse	Type d'intervention	Nom des documents (dans leur version la plus finalisée ou la plus complète)						
- Outil d'information / contact sur la structure	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>I <input type="checkbox"/></td> <td>D <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>O <input type="checkbox"/></td> <td>AI <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>F <input type="checkbox"/></td> <td>AC <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>	Autre :
I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>								
O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>								
F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>								
- Outil diagnostic	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>I <input type="checkbox"/></td> <td>D <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>O <input type="checkbox"/></td> <td>AI <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>F <input type="checkbox"/></td> <td>AC <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>	Autre :
I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>								
O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>								
F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>								
- Outil bilan accompagnement	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>I <input type="checkbox"/></td> <td>D <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>O <input type="checkbox"/></td> <td>AI <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>F <input type="checkbox"/></td> <td>AC <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>	Autre :
I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>								
O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>								
F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>								
- Outil suivi accompagnement	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>I <input type="checkbox"/></td> <td>D <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>O <input type="checkbox"/></td> <td>AI <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>F <input type="checkbox"/></td> <td>AC <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>	Autre :
I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>								
O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>								
F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>								
- Outil pédagogiques	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>I <input type="checkbox"/></td> <td>D <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>O <input type="checkbox"/></td> <td>AI <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>F <input type="checkbox"/></td> <td>AC <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>	Autre :
I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>								
O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>								
F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>								

**B - Les ressources d'intervention**

Outils	Si vous utilisez ce type d'outil d'analyse	Type d'intervention		Nom des documents (dans leur version la plus finalisée ou la plus complète)	
- <b>Support(s) méthodologique(s)</b>	<input type="checkbox"/>	I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	Autre :	
		O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>		
		F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>		
- <b>Guide méthodologique</b>	<input type="checkbox"/>	I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	Autre :	
		O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>		
		F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>		
- <b>Description d'expériences</b>	<input type="checkbox"/>	I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	Autre :	
		O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>		
		F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>		
- <b>Prestations externes</b>	<input type="checkbox"/>	I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	Autre :	
		O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>		
		F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>		
- <b>Autres</b>	<input type="checkbox"/>	I <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	Autre :	
		O <input type="checkbox"/>	AI <input type="checkbox"/>		
		F <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>		

## ANNEXE 2. LES ORGANISMES PRESENTS AUX REUNIONS

	11 MAI REGIONALE	27 MAI AIN	29 MAI ISERE	2 JUIN DROME ARDECHE	5 JUIN SAVOIE HTE SAVOIE
CABV	X				
SITE DE PROXIMITE D'URFE	X				
CRESS RHONE ALPES	X				
CRESS RHONE ALPES	X				
PSA SAVOIE	X			X	
ADISES	X			X	
Mr GENTELET	X				
ISBL CONSULTANT	X				
UASEL	X				
CDOS ISERE	X		X		
MDA DE GRENOBLE	X		X		
MCAE	X				
PRO SPORT 69	X				
AGLCA	X	X			
CAP BERRIAT	X				
CADEC	X				
MJC DE STE FOY LES LYON	X				
CROS RHONE ALPES	X				
AIRES			X		
CELAVAR					X
DROME PROFESSION SPORT ANIMATION					X
DDJS DROME					X
IEDV					X
SAVOIE VIVANTE				X	
DDJS SAVOIE				X	
FOL SAVOIE				X	
CENTRE AIN ACTIF		X			
FEDERATION DES CENTRES SOCIAUX		X			
FAMILLES RURALES DE L'AIN		X			
APSEC		X			
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

### ANNEXE 3. LES STRUCTURES REPEREES

ORGANIMES	DEPARTEMENTS	DISPOSITIFS	OFFRE	PUBLIC
<b>POINT D APPUI</b>				
<b>AGLCA</b>	AIN	DLA/IMPACT EMPLOI	Transversal et généraliste	Associations
<b>DPSA</b>	DROME	CRIB/IMPACT EMPLOI	Transversal et généraliste	Associations
<b>CAP BERRIAT</b>	ISERE		Transversal et généraliste	Associations
<b>MDA GRENOBLE</b>	ISERE		Transversal et généraliste	Associations
<b>UASEL</b>	LOIRE	IMPACT EMPLOI	Transversal et généraliste	Associations
<b>MJC STE FOY</b>	RHONE		Transversal et généraliste	Associations
<b>CADEC</b>	RHONE		Transversal et généraliste	Associations
<b>CENTRE BORIS VIAN</b>	RHONE	IMPACT EMPLOI	Transversal et généraliste	Associations
<b>CCO VILLEURBANNE</b>	RHONE		Transversal et généraliste	Associations
<b>PSA SAVOIE</b>	SAVOIE	IMPACT EMPLOI	Transversal et généraliste	Associations
<b>SAVOIE VIVANTE</b>	SAVOIE		Transversal et généraliste	Associations
<b>SPORT EMPLOI ANIMATION</b>	HAUTE SAVOIE	CRIB	Transversal et généraliste	Associations
<b>Autres</b>				
<b>ISBL CONSULTANT</b>	RHONE		Transversal et spécialisé	ESS
<b>RHONE PRO SPORT 69</b>	RHONE	CRIB	Sectoriel et mixte	Associations
<b>EPMM 07</b>	ARDECHE		Sectoriel et mixte	Associations
<b>ESPACE ASSOCIATIF DU RHONE</b>	RHONE		Transversal et généraliste	Associations
<b>RAIA DE L AIN</b>				
<b>APSEC</b>	AIN	CRIB	Sectoriel et mixte	Associations
<b>FEDERATION CENTRES SOCIAUX</b>	AIN		Sectoriel et mixte	Autres
<b>CENTRE DU BENEVOLAT</b>	AIN		Sectoriel et mixte	Associations
<b>AICARD</b>	AIN		Sectoriel et mixte	
<b>ADIM</b>	AIN		Sectoriel et mixte	
<b>RDI</b>	RHONE	DLA	Transversal et spécialisé	ESS
<b>ELO</b>	LOIRE	DLA	Transversal et spécialisé	ESS
<b>MCAE</b>	ISERE	France ACTIVE/DLA	Transversal et spécialisé	ESS
<b>IEDV</b>	DROME	DLA	Transversal et spécialisé	ESS
<b>ADISES</b>	SAVOIE	DLA	Transversal et spécialisé	ESS

<b>FEDERATIONS</b>				
<b>CDOS 07</b>	ARDECHE	IMPACT EMPLOI	Sectoriel et mixte	Associations
<b>CDOS 26</b>	DROME		Sectoriel et mixte	Associations
<b>CDOS 38</b>	ISERE		Sectoriel et mixte	Associations
<b>CDOS 42</b>	LOIRE		Sectoriel et mixte	Associations
<b>FRANCAS</b>	RHONE		Sectoriel et mixte	Associations
<b>FEDERATION FAMILLES RURALES</b>	DROME	IMPACT EMPLOI	Sectoriel et mixte	Associations
<b>FOL 07</b>	ARDECHE		Sectoriel et mixte	Associations
<b>ANIMATION TECHNIQUE REGIONALE</b>	DROME		Sectoriel et mixte	ESS
<b>SITE PROXIMITE D URFE</b>	LOIRE		Sectoriel et mixte	ESS
<b>FONDA</b>	RHONE		Sectoriel et mixte	Associations
<b>URIOPSS</b>	RHONE		Sectoriel et mixte	Associations
<b>CROS</b>	RHONE		Sectoriel et mixte	Associations
<b>UNAT</b>	RHONE		Sectoriel et mixte	Associations
<b>CELAVAR</b>	DROME		Sectoriel et mixte	Associations

<b>ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>				
<b>CRESS</b>	RHONE	FSE 4.2.3 / C2RA /déclic solidaire	Transversal et généraliste	ESS
<b>AIRES</b>	ISERE		Transversal et généraliste	ESS
<b>CCRA</b>	RHONE		Sectoriel et mixte	ESS
<b>OXALIS</b>	SAVOIE		Transversal et spécialisé	ESS
<b>AFIP</b>	RHONE		Transversal et spécialisé	ESS
<b>ARIANE DEVELOPPEMENT LOCAL</b>	RHONE		Transversal et spécialisé	ESS

<b>SERVICE DE L ETAT</b>				
<b>DDVA 01</b>	AIN			
<b>DDVA 07</b>	ARDECHE			
<b>DDVA 26</b>	DROME			
<b>DDVA 38</b>	ISERE			
<b>DDVA 69</b>	RHONE			
<b>DDVA 73</b>	SAVOIE			
<b>DDVA 74</b>	HAUTE SAVOIE			

#### ANNEXE 4. REPERES SUR L'ECHANTILLON DES MEA (ENTRETIENS)

	DEPARTEMENT	ANNEE	ETP	ACCOMPAGNEMENT	IMPACT EMPLOI	FINANCEMENTS
Association 1	RHONE	1989	2	PAS ACCOMPAGNE	NON	50 / 50
Association 2	RHONE	1990	2	PAS ACCOMPAGNE	NON	100 % PUBLIC
Association 3	SAVOIE	2004	1 à 80%	DLA	NON	90% PRIVE
Association 4	SAVOIE	1939	3	DLA	OUI	75% PRIVE
Association 5	SAVOIE	1958	3	NON	OUI	70% PUBLIC
Association 6	DROME	1986	4,6	DLA	NON	50 / 50
Association 7	HTE SAVOIE	1999	2	DLA	NON	50 / 50
Association 8	DROME	1996	1,5	PAS ACCOMPAGNE	NON	80% PUBLIC