

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

**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
et OUTILS PRATIQUES**

NOVEMBRE 2013

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

 avise

 Chorum

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

 **fea**
LA VOIX DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

 **CREDIT
COOPERATIF**

 Réseau
national
maisons
associations

 **UBES**
UNION DES EMPLOYEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Directrice de publication :

Cécile Leclair, Avise

Rédacteurs :

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

Secrétariat de rédaction et maquettage :

Nadège Rodrigues, Avise

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

Copyright 2013 tous droits réservés.

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

Dépôt légal Novembre 2013

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

Sommaire

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

Introduction

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

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

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

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

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

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

Repères sur l'accompagnement à l'emploi associatif

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

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

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

Ils sont développés en 6 étapes :

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

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

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

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

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

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

Qui sont les acteurs du soutien ?

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

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

Les acteurs mobilisés en appui au tissu associatif

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

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

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

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

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

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

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

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

Des relais « experts »

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

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

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

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

Les acteurs institutionnels concernés par l'emploi et sa qualité

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

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

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

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

Retour d'expérience

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

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

1. Choisir les objectifs à atteindre

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

Les trois objectifs stratégiques proposés sont :

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


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

② Favoriser la lisibilité de l'offre d'accompagnement

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

③ Optimiser la structuration de l'offre d'accompagnement

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

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

2. Inscrire la démarche au regard des enjeux territoriaux

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

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

Retours d'expérience

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

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

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

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

Cette démarche nécessite une coordination qui peut être portée par :

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

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

- **Un groupe de coordination**

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

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

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

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

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

Retour d'expérience

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

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

5. Repérer le « territoire pertinent »

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

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

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

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

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

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

TÉMOIGNAGE

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

Extrait du courrier de mobilisation des acteurs picards, septembre 2011

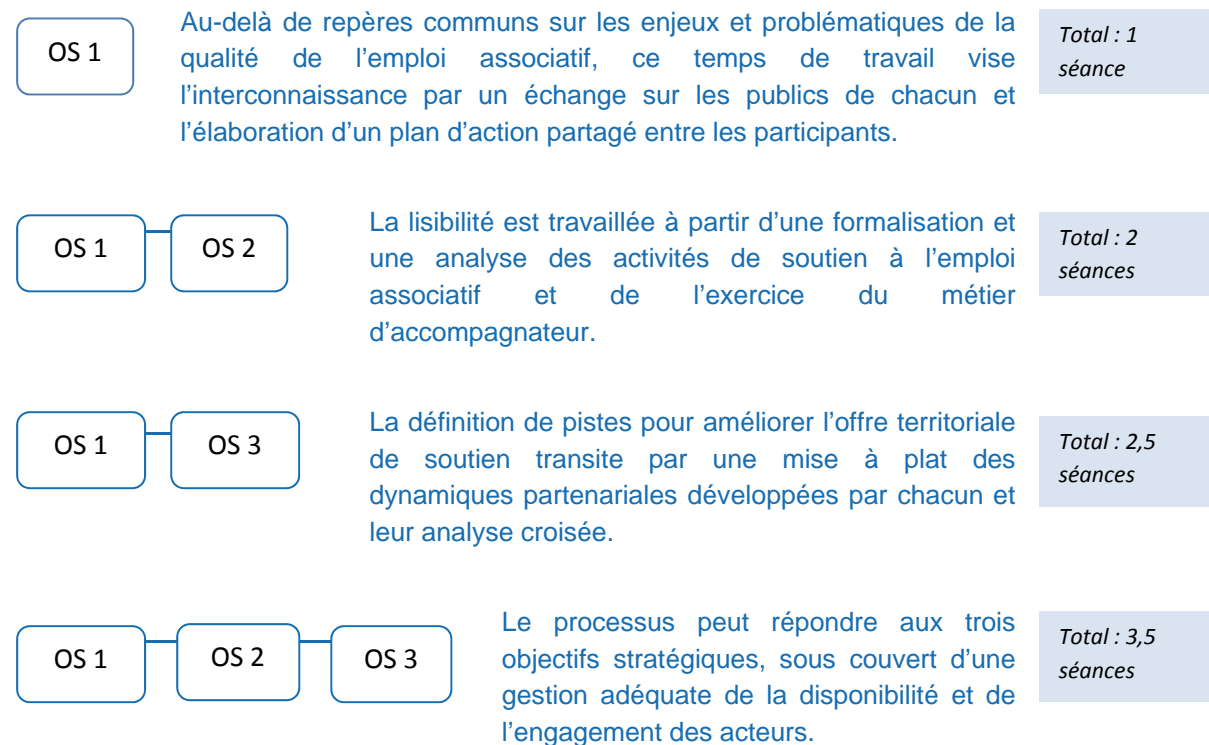
Le processus peut être mis en œuvre selon quatre schémas, en fonction du temps et de la disponibilité des acteurs. Les séances, d'une durée d'une journée, peuvent aussi être mises en œuvre par demi-journées.

Rappel des trois objectifs stratégiques proposés :

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

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

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



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

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

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

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

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

L'information préalable

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

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

8. Les délais de mise en œuvre de la démarche

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

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

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

Présentation synthétique de la démarche

Finalité

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

Modalités de mise en œuvre

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

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

Méthodologie

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

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

Fiche animation n°1

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

Finalité

Favoriser le développement d'une vision partagée de la qualité de l'emploi associatif et initier un processus d'interconnaissance approfondi des pratiques des acteurs mobilisés.

Enjeu de l'animation

Créer les conditions d'expression et de mise en débat entre accompagnateurs sur le soutien aux associations employeuses et initier un travail d'identification des publics et territoires d'intervention entre les accompagnateurs mobilisés.

Trame de la séance (base d'élaboration de l'ordre du jour)

Engager le développement d'une culture commune implique un volume minimum d'une journée de travail. Le volume horaire de chaque partie dépend du nombre de participants. Il devra être prédéfini par l'animateur.

<i>Objectifs d'animation</i>	<i>Contenu</i>	<i>Supports et outils d'aide</i>
Phase 1 Introduction	Introduction par l'animateur pour situer le cadre et les enjeux généraux de la démarche et favoriser l'expression des participants sur leur vécu Tours de table sur la perception des enjeux de soutien à l'emploi associatif et de ses problématiques, y compris les cadres institutionnels d'intervention	Support : Référentiel « Accompagner les petites et moyennes associations employeuses »
Phase 2 Mettre en débat les enjeux du soutien à la qualité de l'emploi associatif	Animation du débat sur les enjeux et problématiques	Diaporama « Enjeux et problématiques du soutien à l'emploi associatif »
Phase 3 Présentation des publics et pratiques des participants	Entamer un processus d'analyse des pratiques par l'identification des publics, des territoires et des modalités d'intervention	Outil 1 : Identification des publics et des conditions d'intervention de l'accompagnateur

Phase 1 : Introduction

Penser à un tour de table préalable pour la présentation des participants (structure, fonction).

Le tour de table doit conduire les participants à :

- Questionner /commenter la présentation de la démarche
- Témoigner de leur perception des problématiques du soutien aux petites et moyennes associations employeuses

Ce tour de table a pour objet de vérifier l'appropriation des objectifs de la démarche par les participants et de créer un contexte de dialogue et de confiance.

L'introduction est réalisée par l'animateur sur l'accompagnement et l'emploi associatif à partir :

- Du référentiel de pratique « Accompagner les petites et moyennes associations employeuses » :
 - o développement de l'efficacité du soutien : p. 8 et 9 du référentiel
 - o diversité des publics et des besoins : p. 12, 13, 22 du référentiel
- Des réflexions préalables sur le contexte et les objectifs stratégiques.

Support : Référentiel

« Accompagner les petites et moyennes associations employeuses »

Phase 2 : Mettre en débat les enjeux du soutien à la qualité de l'emploi associatif

Au-delà des problématiques spontanément évoquées par les participants, la projection du diaporama doit, en structurant le débat, permettre de faire émerger une vision commune des enjeux et problématiques du soutien à l'emploi associatif entre les participants.

Il nécessite de prévoir des temps d'échanges. Il est proposé de favoriser ceux-ci à l'issue de la présentation des six étapes définies dans le référentiel de pratique « Accompagner les petites et moyennes associations employeuses » :

- Des étapes 1 et 2 (porteurs de projet et emploi)
- Des étapes 3 et 4 (création d'emploi)
- De l'étape 5 (développement des ressources humaines)
- De l'étape 6 (appréhension des conflits)

L'animateur prendra soin de noter, en deux colonnes, les remarques relatives aux problématiques elles-mêmes et les questions relatives aux pratiques d'accompagnement. Elles permettront d'opérer une synthèse à l'issue de cet échange.

Diaporama :

« Enjeux et problématiques du soutien à l'emploi associatif »

Phase 3 : Présentation des publics et pratiques des participants

« Qui accompagne-t-on ? » est une question clé, en terme de différenciation des accompagnateurs et donc de leurs pratiques. Rares sont les accompagnateurs qui ne privilégient pas un public particulier. Sous l'angle de l'emploi, certains s'attachent à « l'émergence politique des projets », d'autres ne ciblent que les associations employeuses. Parmi les associations employeuses, les associations de moins de 10 salariés² représentent une cible singulière, souvent moins familière du monde fédératif et syndical, et dont chacun souligne les risques d'isolement. Une partie des accompagnateurs se centre sur les primo employeurs.

Outil 1 :

Identification des publics et des conditions d'intervention de l'accompagnateur

² Le cadre de la gestion des ressources humaines conduit à privilégier le nombre de salariés à celui d'ETP, ce dernier étant plus utile pour l'appréhension de la masse salariale.

Cette phase de travail compte 3 temps :

- La proposition et l'usage des supports et des consignes associées
- Un tour de table de restitution des participants
- Un échange (tour de table conclusif) pour relier à la diversité des publics des participants les besoins et pratiques débattus en 2e phase.

Ce temps de travail a pour visées de :

- Rendre compte des publics de chaque participant, de leur nature et de leur volume, des modes d'interlocutions permettant ainsi de mieux se situer.
- Anticiper l'analyse des activités réalisées en fonction des publics de chacun : l'association n'a pas toujours besoin des mêmes modes d'accompagnement à l'emploi associatif selon sa maturité (étape de développement) et sa taille (en nombre de salariés) ; Il s'agira de valoriser cette diversité de besoins en reliant les problématiques identifiées (cf. synthèse) aux publics des participants (cf. typologie) => acquis à créer en vue des prochaines séances.

Conclusion et mise en perspective

La séance peut être conclue en :

- Proposant la formalisation d'un compte rendu à transmettre quelques jours avant une prochaine séance. Celui-ci est à relier à la suite des travaux (selon les objectifs stratégiques définis)
- Récupérant les supports de travail
- Prenant date, le cas échéant, pour une autre séance.

Points d'attention

Les publics sont renseignés par accompagnateur. Il ne s'agit pas de comparer leur importance quantitative, mais bien d'envisager, à partir de ce critère, la diversité des réponses de ces professionnels. Tout au long de l'animation, il importe de :

- rappeler que la démarche porte sur le soutien à l'emploi associatif
 - veiller au bon usage des supports et à leur lisibilité (en vue du traitement)
 - prendre soin de la prise de notes lors des tours de table.
-

Fiche animation n°2

Favoriser la lisibilité de l'offre de soutien

Finalité

Identifier les convergences et complémentarités en termes de soutien à l'emploi associatif et valoriser les principales compétences* exercées en tant qu'accompagnateur.

Enjeu de l'animation

Créer les conditions de formalisation et de mise en débat entre accompagnateurs sur les activités dédiées au soutien à l'emploi associatif et les compétences mises en œuvre : Quelles actions accomplies ? Comment ? Dans quel but ?

Trame de la séance (base d'élaboration de l'ordre du jour)

Le volume horaire de chaque partie dépend du nombre de participants. Il devra être prédéfini par l'animateur.

<i>Objectifs d'animation</i>	<i>Contenu</i>	<i>Supports et outils d'aide</i>
Phase 1 Introduction	Rappel des problématiques et enjeux de la séance précédente Présentation des objectifs de la séance	
Phase 2 Valorisation des activités de soutien à l'emploi associatif	Décrire et formaliser les activités accomplies visant le soutien à un emploi associatif de qualité	Outil 2 (Partie A) : Questionnaire d'aide à la définition des activités de soutien
Phase 3 Valorisation des compétences d'accompagnement et des spécificités	Formaliser et valoriser les compétences exercées, en soulignant les cœurs de métiers, les singularités, les points de convergence, les complémentarités Identifier des besoins et souhaits de développement de compétences des acteurs	Outil 2 (Partie B) : Questionnaire d'aide à la définition des activités de soutien

* **Définition** (extraite de l'ouvrage de Nicole Mandon, *Analyser le sens et la complexité du travail, la méthode ETED*, L'Harmattan, avril 2009)

Compétence

La compétence se définit et se décrit systématiquement à partir des trois idées suivantes :

1. La compétence est la façon dont une personne fait face aux imprévus quotidiens que toute situation professionnelle comporte : elle repose donc sur un processus de production d'une performance.
2. La compétence est liée à une situation et à une personne : elle est donc contextualisée.
3. La compétence répond à une utilité sociale au sens socio-économique du terme : elle est donc finalisée.

La formulation d'une compétence exige :

- de caractériser l'action par un verbe très opérationnel,
- d'indiquer les circonstances (éléments relatifs à la situation),
- de préciser les raisons (finalités intermédiaires).

Repères pour l'animation n°2

Phase 1 : Introduction

L'introduction est réalisée par l'animateur sur la base des travaux accomplis au nom de l'objectif stratégique n°1. Il importe de susciter un échange, afin de conforter un peu plus le développement d'une vision commune.

La finalité, les objectifs opérationnels et le déroulement de la séance devront être présentés précisément pour favoriser l'appropriation des travaux à mener. Les deux supports pourront être projetés (extraits) afin de susciter la compréhension de la distinction entre les deux outils :

- **Le questionnaire sur les activités de soutien à l'emploi associatif** décline un ensemble de tâches conçues à partir du référentiel et vise à identifier ce qui est singulier dans la pratique de chacun et à recueillir des besoins de renforcement de compétences dans une visée d'amélioration du soutien
- **Le support dédié à la valorisation des compétences** a pour objet d'aider à formaliser les pratiques d'accompagnement pour mieux les partager et rendre compte des spécificités de chacun. Un tel exercice contribue également à l'interconnaissance entre les acteurs.

Phase 2 : Valorisation des activités de soutien à l'emploi associatif

Le questionnaire est structuré par les 6 étapes du référentiel (présentés en séance de la fiche animation n°1) et par publics. A chaque étape, il décline des tâches.

Outil 2 (Partie A) :
Questionnaire d'aide à la définition des activités de soutien

Usage du support : Il s'agit de cocher, pour chaque tâche, si elle est mise en œuvre dans le quotidien de l'accompagnateur. L'entrée par les publics doit être privilégiée sans exclure la connaissance des autres étapes. Les deux autres colonnes permettent d'évoquer le recours aux outils puis le besoin de développement de connaissances ou compétences.

Restitution (tour de table) : La restitution de chaque tâche étant fastidieuse, il s'agit d'inviter chaque participant à valoriser sa spécificité à partir des étapes sur lesquelles sont réalisées le maximum de tâches (en soulignant les plus fréquentes), d'une part et d'autre part, celles qui ne sont pas mises en œuvre. Un zoom peut être proposé sur les outils. Un récapitulatif sera proposé à partir d'un repérage des singularités identifiées. L'échange croisé entre les participants doit être encouragé pour favoriser l'interconnaissance.

Phase 3 : Valorisation des compétences d'accompagnement et des spécificités

L'interconnaissance gagne à être prolongée par un travail plus large sur les compétences exercées.

Outil 2 (Partie B) :
Questionnaire d'aide à la définition des activités de soutien

Usage du support : Une première partie permet de décrire les compétences à partir d'un questionnement en trois temps : quoi ? Comment ? Dans quel but ? Cette première partie d'exercice effectuée, les participants sont invités à identifier les 5 phrases les plus significatives (fréquence, intensité) de leur activité. Enfin, sur la totalité de la description, ils doivent retenir les mots clés les plus significatifs de la pratique voire de l'expertise.

Restitution (tour de table) : Chaque participant est invité à faire état des résultats (5 activités les plus significatives, mots clés) et à les commenter. Un tour de table conclusif permet d'inviter chaque participant à témoigner de ce qui l'a marqué dans les travaux et les apports de la journée.

Conclusion et mise en perspective

La séance peut être conclue en :

- Proposant la formalisation d'un compte rendu à transmettre quelques jours avant une prochaine séance. Ce compte-rendu est à relier explicitement à la suite des travaux (selon objectifs stratégiques définis)
- Récupérant les supports de travail ;
- Prenant date, le cas échéant, pour une autre séance.

S'il s'agit de la séance finale, l'enjeu en terme de visibilité supposera de définir collectivement les informations à retenir (prévoir un temps) et le mode de valorisation (cartographie, restitution en réunion élargie, ...). Un des acquis de l'expérimentation est la nécessité, s'il y a projet de cartographie, de la réaliser à partir de données simples (ex. publics, territoire). Si un travail de synthèse est prévu, il sera conçu à partir des deux comptes-rendus.

Il peut être proposé à chacun, de façon facultative en relation avec l'objectif de lisibilité, de se construire une « fiche d'identité » à partir des travaux réalisés.

Points d'attention

Tout au long de l'animation, il importe de :

- Rappeler que la démarche porte sur le soutien à l'emploi associatif ;
- Veiller au bon usage des supports et à leur lisibilité (nécessité en vue du traitement des informations pour le compte rendu)
- Prendre soin à la prise de notes lors des tours de table.

L'approche par « cœur de métier » (les 5 compétences récurrentes) peut être jugée comme réductrice : il importe de préciser que cet outil n'a pour enjeu que de valoriser les singularités. Cet exercice n'est pas celui de la qualification d'un métier, ce qui supposerait une analyse plus fine, par exemple dans l'objectif d'élaborer un référentiel métier.

Dans la description des compétences (phase 3), certains éléments caractéristiques peuvent renvoyer à la variabilité* ou à l'élasticité* (des facteurs influant l'exercice du métier). Les détecter permet d'expliquer ce qui peut singulariser la tenue de la fonction par le participant.

* **Définitions** (extraites de l'ouvrage de Nicole Mandon, *Analyser le sens et la complexité du travail, la méthode ETED*, L'Harmattan, avril 2009)

Variabilité

Elle regroupe les facteurs liés à l'environnement, à la composition du collectif de travail, à l'équipement du milieu professionnel. Elle témoigne des mouvements émergents et des évolutions en cours dans le système socio-productif étudié (la structure).

Élasticité

Elle désigne les effets liés à la manière dont une personne tient son emploi en rapport avec ses particularités (formation, expérience, affinité avec certains aspects de l'activité, perception de l'extension possible de l'emploi...).

Fiche animation n°3

Optimiser la structuration de l'offre de soutien

Finalité

Identifier les pistes favorisant la structuration d'une offre territoriale de services aux petites et moyennes associations employeuses (PMAE) à partir de la synthèse des travaux, de l'analyse du contexte territorial et des relations partenariales existantes.

Enjeu

Valoriser, en l'appréciant ensemble, la nature des partenariats développés par chacun, et faire émerger des pistes d'amélioration collectives (système d'acteurs territorial) et individuelles (besoins de renforcement de compétences).

Principes méthodologiques

<i>Objectifs d'animation</i>	<i>Contenu</i>	<i>Supports et outils d'aide</i>
Phase 1 Introduction	Rappel des précédentes étapes et des objectifs de la séance	
Phase 2 Décrire et formaliser les activités accomplies visant le soutien à un emploi associatif de qualité	Valoriser les activités et les singularités de chacun <i>A noter</i> <i>Cette phase est à mener si animation n°2 non réalisée.</i> <i>Il sera important de travailler sur la formalisation, l'analyse et l'expression par chaque accompagnateur de ses pratiques de soutien à l'emploi associatif.</i> <i>L'attention à porter en particulier sur cette partie de séance invite à solliciter un acteur responsable de la prise de notes en plus de l'animateur.</i>	Outil 2 (Partie B) : Questionnaire d'aide à la définition des activités de soutien
Phase 3 Analyser les dynamiques partenariales : poursuivre le processus d'interconnaissance en décrivant et formalisant les partenariats développés par chacun	Formaliser le système d'acteurs	Outil 3 : Le système d'acteurs
Phase 4 Identifier les collaborations souhaitables destinées à améliorer le système d'acteurs	Temps d'échanges prospectifs : comment améliorer les collaborations existantes au regard du contexte local ?	

Repères pour l'animation n°3

Phase 1 : Introduction

L'introduction est réalisée par l'animateur sur la base des travaux accomplis au nom de l'objectif stratégique n°1 (Développer une vision commune de la qualité de l'emploi associatif), voire n°2 si réalisé. Il importe de susciter une appropriation collective de ces éléments.

La finalité, les objectifs opérationnels, le déroulement de la séance devront être présentés précisément pour favoriser l'appropriation des travaux à mener. Les supports pourront être projetés (extraits) :

- **(si besoin) Le questionnaire sur les activités de soutien à l'emploi associatif**
- **Le support dédié au système d'acteurs** a pour objet d'aider à formaliser les pratiques d'accompagnement pour mieux les partager et rendre compte des spécificités de chacun. Un tel exercice contribue également à l'interconnaissance entre les acteurs.

Phase 2 : Valorisation des activités de soutien à l'emploi associatif

Cette phase est à mener si l'animation n°2 n'est pas réalisée.
Reprise des consignes p. 17

Outil 2 (Partie B) :
Questionnaire d'aide à la définition des activités de soutien

Phase 3 : Le système d'acteurs

La méthodologie s'attache à **approcher le réseau de relations actuel de chaque accompagnateur** pour faire état du système de collaboration à partir duquel il exerce son activité.

Outil 3 :
Le système d'acteurs

Usage du support : La démarche est initiée par l'**identification des interlocuteurs** qui contribuent à l'exercice de l'activité par l'accompagnateur, par fréquence et type d'acteurs.

Il s'agit ensuite de renseigner, par partenaires, les principales dynamiques partenariales en fonction de 4 principales dimensions. Des exemples de verbes sont proposés pour favoriser ce classement.

Restitution (tour de table) : Chaque participant peut restituer ce travail en qualifiant les principales dynamiques partenariales par ordre d'importance, en relevant les plus significatives, puis les partenariats les plus fréquents. Chacun est invité à commenter et à questionner le système partenarial à partir duquel agit l'accompagnateur (souci d'interconnaissance). L'objectif de l'animation de ce tour de table est de conduire les participants à faire état du système de coopération. Il n'est pas de chercher à faire une analyse complète du système de relations. Cet exercice doit être relativisé dans sa portée, celui-ci ayant pour objectif de permettre une meilleure connaissance et de constituer une porte d'entrée pour faire émerger des remarques relatives aux manques et aux besoins d'amélioration individuels et collectifs. L'animation de l'échange peut notamment s'appuyer sur le fait de revenir aux espaces et réseaux d'échanges existants (MAIA, comité d'appui, espace de concertation sur l'ESS) et d'échanger sur leur rôle quant au développement de liens et d'actions en réponse aux problématiques des employeurs associatifs.

Phase 4 : Mise en perspective des pistes d'amélioration souhaitables

Cette 4^e phase peut faire l'objet d'une demi-journée complémentaire (non consécutive).

1. **Le premier tour de table** prolonge l'échange sur les dynamiques partenariales en permettant à chacun de s'exprimer sur ce qu'il a entendu des autres. Chacun est invité à mentionner ce qui lui paraîtrait pertinent en termes de pistes d'améliorations. Un ultime temps d'échange consiste à reprendre les besoins de renforcement de compétences évoquées (formalisées en phase 2 ou 3)
2. **La poursuite de l'échange** consiste à contextualiser ces pistes : le rappel d'informations sur le contexte territorial, la connaissance des besoins des PMAE, via des diagnostics territoriaux et des études sectorielles ad hoc, seront utilement mis à profit pour favoriser le lien entre le vécu, les références de terrain, individuelles et territoriales, et la réflexion stratégique.
3. **Le temps conclusif de formalisation s'ouvre en notant :**

Sur la gauche du tableau	Au centre	La partie à droite ...
Les visées	Les pistes (cf. reprise des échanges précédents)	...est à renseigner pour y formaliser les modalités au cours du débat

Un premier temps de formalisation consiste à classer les pistes travaillées au cours de l'échange précédent. Un second temps permettra d'interroger et de mettre en perspective des modalités (échéances, conditions, ...)

On n'hésitera pas à utiliser plusieurs feuilles ou à effacer et à réécrire pour favoriser l'expression et la clarification des idées.

Cet exercice de formalisation se conclura par une validation commune.

Trois principes sont à retenir pour l'animation :

- Etre clair sur l'attendu de chacun des temps de débat et les résultats : la reformulation, en particulier, lors de l'introduction comme de la conclusion, est essentielle
- Encourager l'expression créative, en autorisant explicitement les participants à exprimer les propositions, même les plus farfelues et en notant au fur et à mesure des échanges les objectifs, les propositions, les mots clés
- Favoriser la dynamique dite du double tour est une autre règle fructueuse pour le type de débat à conduire : le premier tour favorise l'expression de chacun sur le sujet abordé, le second tour permet à chacun de s'exprimer sur ce qu'il a entendu des autres
- On s'attachera à noter au tableau les limites/manques repérés et les idées/pistes évoquées, à reprendre par l'animateur (reformulation) lors du temps de formalisation conclusif.

Exemples d'améliorations valorisées par les accompagnateurs

Exemples de pistes	Exemples de modalités possibles
✓ Faciliter le recours à la formation par les acteurs associatifs	✓ Développer une connaissance plus poussée de l'offre de formation par les accompagnateurs
✓ Approfondir des thématiques ciblées jugées stratégiques de type appui au renoncement, prévention, gouvernance	✓ Mettre en place un groupe de travail élargi sous l'égide de la CPCA
✓ Mieux rendre lisible les enjeux et l'offre de soutien auprès des bénéficiaires	✓ Sur la base des travaux, co concevoir un guide de type « un emploi pour quoi ? » comprenant des repères et une cartographie de l'offre de soutien dédiée

Conclusion et mise en perspective

Il sera proposé un compte rendu récapitulatif des pistes, à court et à moyen terme.
Cette synthèse sera utile notamment si un temps de restitution élargi est envisagé.

Points d'attention

- Sur les territoires des expérimentations (Basse-Normandie, Bretagne/ Finistère, Rhône-Alpes, Picardie), l'analyse a permis de relever que la plupart des relations entre les acteurs du soutien aux associations sont plus globalement d'ordre consultatif que collaboratif. Ceci est d'autant plus marqué que les relations sont vécues à travers l'influence des politiques locales. L'efficacité de l'offre elle-même peut en être freinée, chaque acteur tentant de se situer comme ressource et d'exister au regard des cadres institutionnels.
 - Il importe de rappeler que le cadre est celui d'une démarche d'amélioration du soutien aux petites et moyennes associations employeuses : la question du soutien à l'emploi associatif constitue un réel terrain d'intérêt commun des accompagnateurs. C'est au regard de cette question qu'il s'agit de travailler les pistes d'amélioration, qui ne peuvent se confondre avec l'ensemble des enjeux de l'accompagnement.
-

Outil 1 : Identification des publics et conditions d'intervention de l'accompagnateur

Connaissance des publics

Nom Structure	Pour l'accompagnateur
Nom accompagnateur	
Fonction principale	Temps consacré à l'accompagnement (ETP) :
Nombre d'accompagnateurs de la structure	A. Volume d'associations rencontrées par an (env.) : ①
Autres fonctions de soutien au sein de la structure :	B. Volume de public en demande de soutien à l'emploi associatif (% du volume A.) : ②

③ En général mes interlocuteurs sont plutôt :	Numéroté de 1 à 5	④ Au sein des associations, mes interlocuteurs sont plutôt :	Numéroté de 1 à 5
Des porteurs de projet individuel		Le président	
Des porteurs de projet collectif		Des administrateurs	
Des primo employeurs		Le binôme président / directeur	
Des mono employeurs		La direction salariée	
Des associations de 2 à 4 salariés		Des salariés	
Des associations de 5 à 10 salariés		Autres (préciser :.....)	
Autres (préciser :.....)			

Les spécificités du public que je soutiens (sectorielles, générationnelles, ...) :

⑤

Repères sur les modalités d'intervention

Repères sur la temporalité (les rythmes de mon activité)

Commentaire sur la temporalité du soutien

Sans rythme particulier (à la demande)	
Plutôt régulière (ex. mensuelle)	
Plutôt inscrite dans la durée (ex. 6 mois)	

Repères sur l'échelle d'intervention (cocher)

Une commune		Le Département	
Une intercommunalité		La Région	
Un pays		Autre (Préciser :).	

Consignes

Avant d'utiliser ce support, il importe d'avoir engagé un échange sur les enjeux et problématiques du soutien à l'emploi associatif pour que les participants aient un socle commun de références.

Connaissance des publics

L'approche prévoit de renseigner les publics par participant (et non pour la structure). En effet, l'approche par structure peut « diluer » la compréhension de l'action de l'accompagnateur présent, éventuellement de sa fonction spécifique au sein de la structure.

L'exercice doit être opéré en fonction de l'activité propre de l'accompagnateur : s'il est conduit à assumer différentes fonctions ou dispositifs au sein de l'organisme, il convient de privilégier la fonction ou le dispositif qui le conduit à agir le plus directement sur le soutien à l'emploi associatif.

① Le volume d'associations rencontrées par an

Apprécier le volume de public de chaque accompagnateur.

« Associations rencontrées » : toutes les associations existantes ou en projet auprès desquelles est apportée une première information/ orientation.

② Le % d'associations en besoin d'appui à l'emploi associatif


Apprécier ensemble l'enjeu que recouvre l'emploi associatif pour chacun en terme quantitatif.

Les indicateurs ① et ② ne nécessitent pas d'avoir des données précises : une approximation suffit pour se donner un indicateur propice à l'analyse.

Rendre compte, par ordre décroissant

③ Des publics les plus importants (des porteurs de projets aux associations employeuses) :

④ Des interlocuteurs : le président, un administrateur référent, le binôme président / directeur...

 Cette seconde partie du tableau concerne précisément les publics en demande d'appui sur l'emploi associatif. Certains acteurs ont de prime abord d'autres catégories en tête et nomment l'association dans sa globalité, ou encore les employeurs et, plus rarement, les salariés. Il importe de les conduire à y réfléchir et à préciser, cela peut être également significatif de la pratique.

⑤ Préciser s'ils existent des spécificités pour les publics accompagnés. Plus largement, cet espace peut aider à rendre compte des publics pour préparer le tour de table.

Repères sur les modalités d'intervention

Il s'agit bien de compléter ce travail d'interconnaissance en situant la temporalité des interventions ainsi que l'échelle géographique. Cette démarche permet aux accompagnateurs d'approfondir la connaissance de leurs modalités d'intervention en vue de mieux appréhender l'analyse des pratiques (fiche animation n°2) et des dynamiques partenariales (fiche animation n°3). Avoir à l'esprit des notions d'espace et de temps sur la pratique de l'autre facilite la compréhension des relations et du sens de ces relations.

Consignes : il s'agit de cocher les 2 tableaux. Un temps court suffit à le faire, l'enjeu étant de le partager à titre d'information, par tour de table, pour conclure les échanges sur l'exercice du métier avant d'entamer le travail sur les relations. Les questionnements croisés seront favorisés.


Le tour de table devra mettre l'accent sur :

- Le nombre d'accompagnateurs dans la structure et leurs fonctions,
- La fonction du participant,
- Les volumes, les principaux publics accompagnés et les interlocuteurs,
- Les spécificités et enfin, les modalités d'intervention.

Outil 2 - Questionnaire d'aide à la définition des activités de soutien

Le travail proposé doit être conduit en deux temps pour définir son activité de soutien :

- A.** Nommer les principales compétences exercées au vu du public principal
- B.** Caractériser sa pratique en s'appuyant sur la définition du cœur de métier (phrases clés) et en relevant ce qui singularise son pratique (mots clés)

 L'exercice doit être opéré en fonction de l'activité propre de l'accompagnateur : s'il est conduit à assumer différentes fonctions ou dispositifs au sein de l'organisme, privilégier la fonction ou le dispositif qui le conduit à agir le plus directement sur le soutien à l'emploi associatif et retenu en animation n°1.

A. Nommer les principales compétences

Décrire ma pratique en nommant les principales compétences mises en œuvre

Verbes d'action proposés :	Ce que je fais	Sur/à l'appui de/ en / à ... (3 objets principaux possibles)	En vue de (Une finalité par verbe ou objet)
<u>Activités d'information (5)</u>			
- J'accueille (en)	1.	-	-
- J'informe (sur)		-	-
- Je sensibilise		-	-
- Je mets en lien l'offre et la demande	2.	-	-
- J'oriente		-	-
<u>Activités d'analyse (5)</u>			
- J'interroge	3.	-	-
- J'enquête (sur)		-	-
- J'analyse		-	-
- J'écoute	4.	-	-
- Je traite des informations		-	-
<u>Activités d'appui (6)</u>			
- J'aide à nommer	5.	-	-
- Je forme		-	-
- Je réalise		-	-
- J'organise	6.	-	-
- J'outille		-	-
- Je mandate une expertise		-	-
<u>Activités de supervision (4)</u>			
- Je fais faire	7.	-	-
- Je veille à		-	-
- Je vérifie		-	-
- J'évalue	8.	-	-

Pour conduire le processus de travail, proposer la logique suivante :


1. Je me concentre sur le public retenu > Se remémorer son activité quotidienne pour ce public
2. Je pré sélectionne 8 verbes > Identifier les 8 verbes qui caractérisent les tâches réalisées
3. Je précise l'objet et la visée
Répondre à : Je fais quoi ?
En vue de quoi ? > 3 objets au maximum. La visée doit correspondre au verbe (une seule) ou à l'objet (plusieurs possibles)

Préciser que le verbe « accompagner » ne peut être utilisé

Trop générique, ce verbe ne permet pas de caractériser la pratique. Il est proposé de renseigner jusqu'à 8 verbes en opérant un choix à partir de la liste proposée.

Etre précis pour chaque tâche mentionnée

Le verbe d'action ne suffit pas et doit être précisé par un objet et une visée (ex. j'informe/ sur l'existence des conventions collectives/ pour sensibiliser les employeurs sur les effets généraux de leur application). Il s'agit donc de formuler des phrases à partir des verbes retenus en précisant les actions, leur objet et leur finalité.

 Il est possible qu'un verbe d'action vienne à l'esprit d'un accompagnateur sans qu'il figure dans la liste : on suggérera alors de trouver un synonyme dans la liste. Si cela n'est pas possible, ce nouveau verbe sera intégré et classé en fonction des 4 catégories proposées (information/analyse/appui/supervision). *Cet exercice est une tâche complexe et demande de la concentration : veiller à en créer les conditions, et rester disponible pour toute question de compréhension ou doute.*

B. Caractériser sa pratique en prenant appui sur la description effectuée

Cette seconde partie du travail consiste à tirer parti de la description pour aider à valoriser le « cœur de métier » et des traits significatifs de sa pratique ou de son expertise.

La consigne consiste à :

- Repérer, en les surlignant, les 5 phrases les plus significatives de mon activité (nécessité, récurrence, ...)
- Identifier et sélectionner des mots clés en vue de préparer sa présentation

4. Je retiens les 5 plus significatifs > Sur les 8, en retenir 5 qui semblent quantitativement ou qualitativement plus significatifs de l'activité
5. Sur l'objet et la visée, je retiens les mots clés > Identifier, en les entourant, les mots clés qui semblent significatifs de la pratique, voire de l'expertise

Le tour de table s'effectue en témoignant des phrases et termes sélectionnés et en les commentant.

Exemple

	Ce que je fais	Sur/à l'appui de (3 objets principaux possibles)	En vue de (Une visée par verbe ou objet)
1. Je me concentre sur un public	③ J'informe sur	<ul style="list-style-type: none"> Les statuts, le règlement intérieur Le droit du travail (contrat, licenciement ...) 	travailler avec un administrateur sur la gouvernance identifier les différentes problématiques rencontrées
2. Je renseigne 8 verbes	④ J'analyse	<ul style="list-style-type: none"> le budget prévisionnel Les conditions de réalisation d'une fiche de poste et d'un contrat de travail 	outiller le conseil d'administration pour qu'il opère des choix
3. Je renseigne l'objet et la visée	J'écoute	<ul style="list-style-type: none"> Les différents acteurs de la structure 	
4. Je retiens les 5 plus significatifs : ① ② ③ ④ ⑤	① Je réalise	<ul style="list-style-type: none"> Un organigramme associatif 	5. Je recueille / souligne les termes clés
	⑤ J'outille	<ul style="list-style-type: none"> Sur le processus de recrutement 	
	② Je veille	<ul style="list-style-type: none"> Sur l'évolution réglementaire relative aux cotisations sociales 	
	Je sensibilise	<ul style="list-style-type: none"> Sur l'importance d'organiser les temps forts de la vie statutaire 	
	J'oriente	<ul style="list-style-type: none"> Sur le DLA 	

Points d'attention

Si une structure porte plusieurs dispositifs ou met en œuvre différentes séquences d'accompagnement, l'outil pourra être renseigné pour chacun d'entre eux (différenciation des pratiques).

Il ne s'agit pas de catégoriser les accompagnateurs, mais plutôt de repérer où se situent les complémentarités et les éventuels manques.

Favoriser l'expression du vécu par les tours de table, notamment sur le dernier : valoriser les singularités et interroger ce qui peut être amélioré (à noter précieusement en vue du compte rendu, au service de l'étape 3, sur les idées d'amélioration et le besoin de renforcement des compétences).

L'approche par le cœur de métier peut être jugée comme réductrice : il importe de préciser qu'il s'agit d'un simple outil pour repérer les complémentarités et que cet exercice ne peut s'apparenter à l'exercice de qualification d'un métier, comme cela se fait par l'élaboration d'un référentiel métier. Qui plus est, même si on est à 80% sur son cœur de métier ainsi que décrit, les 20% restants peuvent être déterminants des complémentarités, notamment au regard des éléments de variabilité et d'élasticité.

Tout au long de l'animation, il importe de :

- rappeler que la démarche porte sur le soutien à l'emploi associatif
- veiller au bon usage des supports et à leur lisibilité (nécessité en vue du traitement des informations pour le compte rendu)
- prendre soin de la prise de notes lors des tours de table.

Outil 3 : Le système d'acteurs

Le repérage des partenaires (Tableau A)

Les publics n'ont pas à figurer dans ce tableau.

Fréquence quotidienne/ hebdomadaire	Fréquence mensuelle	Fréquence irrégulière
Acteurs de l'accompagnement		
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Fédérations et réseaux		
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Acteurs ressources locaux (Association partenaires, MJC, Mission locale, agence pôle emploi, ...)		
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Tiers (URSSAF, services fiscaux, ...)		
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Communes et leurs regroupements		
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Acteurs ressources nationaux (fédérations nationales, AVISE, CNAR, RNMA, ...)		
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Autres (nommer type d'acteurs. Ex. organisme de formation, ...)		
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Les dynamiques partenariales (Tableau B)

Type d'acteurs	Dimension consultative		Dimension collaborative	
	Mobilisation de ressources	Apport de ressources	Développement de collaborations	Collaborations structurées
Acteurs de l'accompagnement				
Fédérations et réseaux				
Acteurs ressources locaux				
Tiers				
Communes et leurs regroupements				
Autres acteurs publics départementaux, régionaux ou nationaux				
Acteurs ressources nationaux				
Autres				

Nature des dynamiques partenariales par ordre d'importance (de 1 à 4)

--	--	--	--	--

Tableau support pour qualifier la nature du partenariat (exemples)

Mobilisation de ressources	Apport de ressources	Développement de collaborations	Collaborations structurées
J'oriente vers Je sollicite Je bénéficie d'outils de Je consulte Je collecte de l'information de	J'informe (un acteur) Je transmets à Je suis consulté par	Je partage des informations avec Je participe à (réseau) Je cherche à développer une action avec	J'anime avec J'élabore avec J'analyse avec

1. Le repérage des partenaires (Tableau A)

Ce tableau est à travailler pour l'exercice de l'accompagnateur dans sa fonction. Il ne vise que les partenariats externes, à l'exception des structures portant différentes fonctions ou dispositifs : ce n'est que dans ce cas que les collaborations internes sont à mentionner.

Il s'agit de proposer à chacun de lister les différents partenaires avec lesquels il est en relation pour l'exercice de son activité. A ce stade, même si penser à la nature de la relation aide à formaliser la typologie des partenaires, il n'est pas nécessaire de le noter.

L'objectif est de se concentrer sur les partenaires eux-mêmes. Pour aider à se remémorer ces partenaires, le tableau A est structuré sur une double entrée :

- **Le type de partenaires** : les catégories semblent assez opérantes pour une majorité d'accompagnateurs. Pour les participants moins concernés : une rubrique « autre » permet de compléter. Le cas échéant, une rubrique non renseignée peut être remplacée par une autre, le type est alors à nommer par le participant.
- **La fréquence** est une aide à la mémoire autant qu'à l'analyse. Elle paraît plus significative que le nombre. L'exhaustivité n'est pas visée. Pour chaque type d'acteurs, la question peut être « avec qui je suis en relation au quotidien, de façon mensuelle, irrégulière ? »

Si une relation est vécue comme particulièrement intense, indispensable pour le participant, elle sera soulignée, même si la fréquence en est irrégulière.

2. Les dynamiques partenariales (Tableau B)

Consignes pour remplir le tableau B en 4 étapes :

- Dans un premier temps, les principaux acteurs sont reportés sur la colonne gauche du tableau, par type d'acteurs. Si un grand nombre d'acteurs est concerné on tâchera de les regrouper par ligne, en pensant au type de dynamiques partenariales.
- Dans un second temps, on identifiera les dynamiques partenariales, en prenant appui sur le « Tableau support pour qualifier la nature du partenariat ». Ce sont des exemples de relations. Si un type de relation n'est pas cité, mais significatif, il sera ajouté dans ce tableau support.
- La question à se poser ensuite est « qu'est-ce que je fais principalement avec ce partenaire ? ». Le principe est alors de cocher les cases concernées, si la relation recoupe une majorité de verbes par catégorie de relations. Il est à réaliser pour chaque type d'acteur (par ligne) pour faire état de la nature des relations. Le cas échéant, si un verbe seul témoigne de la relation et apparaît significatif de la relation, il sera reporté en l'état dans le tableau.
- Enfin, au regard des lignes renseignées de façon plus ou moins importantes, on tentera de rendre compte du système de relation (plutôt consultatif, plutôt collaboratif) en numérotant, par ordre d'importance chacune des 4 dynamiques partenariales.

Le tour de table s'effectue en invitant les participants à reprendre en sens inverse les données renseignées :

- L'ordre des dynamiques partenariales, en rendant compte de façon consécutive de celles qui lui paraissent le plus significatives pour l'exercice de son activité.
 - Ex. (CRIB) Les relations sont dans l'ensemble plutôt consultatives et je tends plus fortement à me situer comme ressource, notamment pour l'agglomération et la DDCS. Je m'appuie cependant sur un partenariat fortement collaboratif avec les acteurs de l'accompagnement de mon département. Je cherche actuellement à construire des actions avec des fédérations de l'éducation populaire.
- La fréquence des relations par type d'acteurs, en faisant état des acteurs avec lesquels la collaboration paraît indispensable au bon exercice de l'activité.
 - Ex. (DLA) Les relations sont dans l'ensemble plutôt consultatives sauf avec les autres DLA de la région et avec les fédérations, en particulier celles qui sont membres du comité d'appui. Je consulte fréquemment le C2RA (DLA régional) et la CPCA et recours aux CNAR, mais de façon irrégulière. Je m'appuie fortement sur des prestataires (partenaires « autres ») avec lesquelles l'échange d'information est réciproque.

Pour aller plus loin

Précisions relative à la méthode ETED (Emploi Type Etudié dans sa Dynamique)

Conçue par Nicole Mandon du CEREQ, la méthode ETED est une méthode d'analyse prospective des emplois, centrée sur l'observation, l'étude et la description des emplois tels qu'ils s'exercent dans leur environnement et telles que les configurations productives les structurent. Elle permet l'analyse des pratiques réelles de travail.

La démarche proposée dans ce guide s'inspire de cette méthode au sens où :

- Elle s'attache à une démarche descriptive des emplois et activités par les professionnels eux-mêmes. Le recueil de la description est ordinairement organisé dans le cadre d'entretiens individuels. Nous l'avons rapporté à un support facilitateur, la visée n'étant pas l'élaboration d'un référentiel métier mais la description de l'exercice du métier
- Elle prend appui sur des concepts structurants de la méthode ETED (compétences, élasticité, variabilité)
- Elle tire parti d'un volet de la méthode sur l'analyse du système de relations.

Pour en savoir plus : Nicole MANDON, Analyser le sens et la complexité du travail, la méthode ETED, collection Action et savoirs clés, L'Harmattan, avril 2009.

Fiche d'identité de l'expérimentation

Objectif de l'expérimentation	➤ Développer une culture commune et faciliter l'interconnaissance entre les acteurs œuvrant auprès des Petites et Moyennes Associations Employeuses (PMAE) afin de renforcer les collaborations de manière à construire une offre d'accompagnement combinée et globale pour les structures d'utilité sociale.
Porteur de la démarche	➤ Bipartite : La CRESS Basse-Normandie en qualité de DLA régional et le RNMA représenté par S3A (Structure associative d'aide aux associations).
Acteurs sollicités	➤ <ul style="list-style-type: none"> - Chantier École, Coorace, Graine, Uriopss, Familles Rurales, CDOS, MDA Caen, Le Marchepied, S3A, AE14, La Ligue de l'Enseignement (CRDVA) - Le DLA et les partenaires porteurs du projet (CPCA, Chorum, RNMA et Crédit Coopératif)
Modalités de travail et budget	➤ 3 jours de formation Budget : 3600 € financés par Uniformation en tant qu'action collective
Date de démarrage	➤ Septembre 2011
Cibles	➤ Structures de l'accompagnement présentes sur l'agglomération caennaise

Contexte et objectifs

La CRESS de Basse-Normandie qui porte le DLA régional et S3A (Structure associative d'aide aux associations) ont participé aux travaux menés dans le cadre de l'élaboration du référentiel sur l'accompagnement des Petites et moyennes associations employeuses (PMAE). Une réunion de partage du référentiel, initiée par la CRESS en septembre 2011 avec les autres acteurs locaux de l'accompagnement, a permis d'échanger sur le référentiel et sur les actions à engager sur le bassin d'emploi de Caen. Les participants ont alors décidé de mettre en place une formation action en 2012 autour des enjeux suivants :

- S'approprier un outillage méthodologique à même de conforter leurs pratiques professionnelles de soutien aux petites et moyennes associations employeuses,
- Partager une culture commune autour des réflexes professionnels, nécessitée par le travail d'interface avec les employeurs associatifs.

Méthodes et conditions de mise en œuvre

Cette expérimentation a été conduite en lien avec la Scop « L'Atelier Coopératif », bureau d'études engagé dans l'économie sociale et solidaire et le développement local durable.

Modalités pratiques

- Financement OPCA (par Uniformation en tant qu'action collective. Les personnes ne cotisant pas à Uniformation ont mobilisé leur propre organisme de formation)
- Le module d'une totalité de 3 jours a été proposé en deux sessions afin de permettre l'appropriation des connaissances par les participants à intervalle de 15 jours.

Temps passé par personne

Participant : 3 jours de formation

Coordinateur : 15,5 jours

- > 3 jours pour sensibiliser à la démarche et recenser les besoins et attentes,
- > 8 jours de préparation de la formation (préparation / rencontre avec S3A, Uniformation),
- > 3 jours de formation,
- > 1,5 jours (réflexion sur les suites à donner + sensibilisation par mail + téléphones)

Éléments de calendrier

Date	Intitulé de la session	Programme	Durée
5 et 6. avril 2012	Accompagner du projet à la création d'emploi	<ul style="list-style-type: none">- Les enjeux de la qualité de l'emploi associatif- Agir vis-à-vis d'un projet de création d'emploi- Apprécier la pertinence et le positionnement du projet emploi- Favoriser la création d'un emploi de qualité	1,5 jours
26 et 27 avril 2012	Favoriser une gestion humaine des ressources	<ul style="list-style-type: none">- Conforter l'intégration des salariés- Agir au profit d'une gestion humaine des ressources- Situer son action face aux difficultés relationnelles et aux tensions associatives	1,5 jours

Bilan de l'expérimentation

Le rythme de la formation entre théorie et pratique a été apprécié même si la durée a parfois été jugée un peu courte. Ces deux sessions ont permis d'échanger sur les pratiques de chacun, de développer l'interconnaissance et de se situer les uns par rapport aux autres.

Ce temps de travail a également permis aux acteurs de soutien de **s'approprier de nouveaux outils**, repères méthodologiques et de réinterroger le rôle de l'accompagnateur. Les supports pédagogiques utilisés ont également été jugés pertinents et en cohérence avec les objectifs annoncés.

Suite à cette formation, des **nouveaux besoins complémentaires ont été exprimés** sur le management, la GRH, le financement, l'outillage par rapport aux évolutions du contexte réglementaires.

Des limites ont aussi été soulignées :

- Une action au long cours qui nécessite une animation inscrite sur la durée (plusieurs mois, voire plusieurs années)
- Une démarche partenariale qui impose d'organiser des comités de pilotage ou des points d'étape de façon régulière et réunissant l'ensemble des partenaires de la démarche (financeurs, partenaires techniques et politiques)
- « Turn over » des accompagnateurs (appropriation de la démarche, travail d'interconnaissance à renouveler)
- Inscrire la formation dans un plan d'actions plus large où cette étape ne serait qu'une étape dans un processus d'élaboration d'une culture commune

Une fiche action de cette démarche a été présentée aux pilotes du DLA régional Basse-Normandie afin de faire état de cette formation.

Après l'expérimentation

Ce travail, essentiel, de meilleure articulation DLA / réseaux / Point d'appui à la vie associative (PAVA) se poursuit sur l'agglomération caennaise à travers la **mise en place de séminaires** avec les PAVA et les réseaux dans l'objectif de :

- Travailler en faveur d'une meilleure articulation entre le DLA, les réseaux et les PAVA de manière à favoriser un accompagnement des structures d'utilité sociale qui soit le plus efficient possible ;
- Favoriser l'émergence d'une meilleure analyse des besoins d'accompagnement des structures et des réponses qui doivent être apportées.

Un séminaire, qui a eu lieu en octobre 2012 avec les acteurs de l'accompagnement, a permis de mettre en avant le fait qu'il était plus opportun de travailler séparément avec les PAVA d'une part et les réseaux d'autres part.

Plusieurs actions devraient s'engager prochainement :

- Un travail entre le DLA régional et la CPCA devrait être enclenché afin de réfléchir à l'élaboration d'une charte des bonnes pratiques (cf. travaux enclenchés suite à la circulaire de 2005)
- Organisations de rencontres sectorielles (DLA/têtes de réseaux) tout au long de l'année
- Continuer à organiser des rencontres avec les PAVA (prochaine en octobre 2013) sur des thèmes intéressant l'ensemble des parties prenantes

Ces actions témoignent de la volonté des acteurs d'un territoire de poursuivre dans cette dynamique et de continuer dans le processus de consolidation des compétences, d'interconnaissance et de renforcement des coopérations.

Contacts

Le DLA régional porté par la CRESS Basse Normandie : Alice Derrien : alice.derrien@cress-bn.org
Le RNMA porté par S3A : Grégory Autier : contact@association-s3a.fr

Fiche d'identité de l'expérimentation

Objectifs de l'expérimentation	➤ Contribuer à une meilleure lisibilité de l'offre d'accompagnement, tant pour les partenaires que pour les bénéficiaires Optimiser l'accompagnement des associations employeuses
Porteur de la démarche	➤ Tripartite : La CRESS en qualité de DLA régional, la CPCA Bretagne et l'Espace Associatif de Quimper (qui porte la délégation territoriale du Réseau national des Maisons des Associations)
Acteurs impliqués	➤ - DLA nord - Bretagne Active - DLA sud - Espace Associatif de Quimper - Familles Rurales du Finistère - Association Parents Professionnels Enfants du Finistère (ACEPP29) - Réseau des Associations du Pays de Morlaix en Finistère (RESAM)
Modalités de travail et budget	➤ Budget : 10 000€ TTC financés sur le budget DLA régional
Appui externe	➤ Cette expérimentation a été conduite en lien avec la Scop « L'Atelier Coopératif », bureau d'études engagé dans l'économie sociale et solidaire et le développement local durable.
Calendrier	➤ Entre octobre et décembre 2011
Territoire d'intervention	➤ Finistère

Contexte et objectifs

Dans le prolongement d'une contribution régionale au guide national PMAE et d'une rencontre régionale « Soutenir et accompagner les projets et activités de l'ESS » comprenant une réflexion sur l'emploi associatif, la CRESS, la CPCA et le Réseau National des Maisons des Associations représenté par l'Espace Associatif de Quimper ont souhaité entreprendre une démarche sur le département du Finistère. Ayant pour but de rendre plus lisible l'offre d'accompagnement à destination des petites et moyennes associations employeuses, elle a permis de poser les bases d'un parcours d'accompagnement dédié à la consolidation de l'emploi associatif et à sa qualité. Cette expérimentation a également eu pour ambition d'identifier les spécificités et complémentarités de chacun afin de réaliser un schéma cohérent et facilement présentable aux élus et financeurs et développer une parole commune et complémentaire afin de soutenir l'emploi associatif.

Méthodes et conditions de mise en œuvre

Modalités pratiques

- Un premier travail de recensement des acteurs de l'accompagnement à la fonction employeur a été réalisé par les coordinateurs de la démarche : DLA régional Bretagne, CPCA, Espace associatif.
- Un courrier présentant les enjeux, les objectifs et les modalités a été envoyé et suivi d'une mobilisation ciblée et personnalisée auprès de 16 structures de soutien aux petites et moyennes associations employeuses, 8 ont répondu présentes.
- Les comptes rendus ont été systématiquement adressés à toutes les structures concernées.

Temps passé par personne

Participant : 4 jours

> 3 jours collectifs + 1 journée de préparation (lecture de documents fournis en amont par l'intervenante)

Coordinateur (Espace Associatif, DLA régional Bretagne et CPCA) : 10 jours

> 3 jours collectifs + 7 jours de préparation

Éléments de calendrier

Date	Objectifs de la journée
J1	Développer une vision commune de l'emploi associatif. À travers cette première journée, les acteurs ont échangé sur leurs publics et leurs pratiques pour favoriser l'interconnaissance.
J2	Favoriser la lisibilité de l'offre de soutien. L'enjeu a été de définir les périmètres d'intervention des uns et des autres.
J3	Optimiser la structuration de l'offre de soutien. L'enjeu a été de poser les premiers jalons d'un parcours articulant les interventions des différents acteurs.

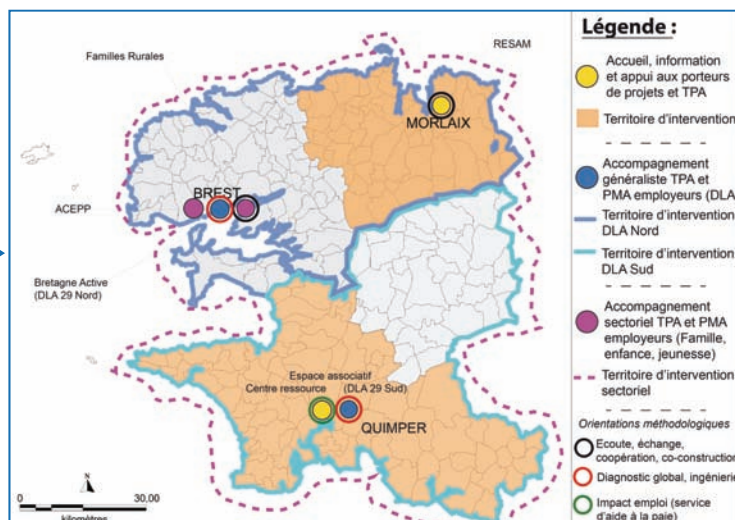
Livrables et conclusions

Les outils utilisés ont permis de qualifier les cœurs de métiers, la nature des relations et les transversalités entre chaque acteur présent. Une première cartographie de l'offre a été réalisée à partir de 3 journées collectives pour témoigner du travail engagé en Finistère et permettre, à terme, de valoriser la diversité de l'offre d'accompagnement aussi bien auprès des structures bénéficiaires que des financeurs. L'idée est d'illustrer, de rendre lisible les services d'appui aux associations sur les territoires, pour les publics, voire pour les collectivités locales. C'est un premier point d'étape qui, par la connaissance des spécificités de chacun, a donné naissance à des collaborations entre acteurs ayant participé à la démarche, et va impulser une nouvelle dynamique en intégrant l'ensemble des acteurs de soutien.

L'identification d'un accompagnateur se fait en relation avec :

- Le territoire d'intervention
- Le niveau de développement de l'emploi (projet, primo employeur, employeur)

Les accompagnateurs développent des modes d'intervention distincts et complémentaires, sur des temporalités différentes, en relation avec les besoins des publics associatifs



Après l'expérimentation

L'ambition du groupe de travail actuel est d'intégrer l'ensemble des acteurs de soutien aux Petites et Moyennes Associations Employeuses (PMAE) afin de réaliser une cartographie complète intitulée : «Les acteurs du soutien à l'emploi associatif dans le Finistère». Elle répondra aux enjeux de lisibilité pour les structures bénéficiaires, les financeurs, partenaires et d'optimisation de l'offre d'accompagnement.

Un travail de précision des fonctions et sous fonctions des acteurs inscrits actuellement dans la démarche est en cours de réalisation afin de mieux cerner l'offre de service de chacun.

Ce travail permettra d'impulser une nouvelle dynamique partenariale et un processus d'inter-connaissance afin de co-construire une cartographie finale.

Contacts

DLA régional porté par la CRESS Bretagne : Cécile Sourice : c2ra@cres-bretagne.org

Le RNMA porté par l'Espace Associatif de Quimper : Delphine Le Doze : www.espace29.asso.fr

La CPCA Bretagne : Marie-Christine Le Serre : mc.leserre@cpc-a-bretagne.org

Fiche d'identité de l'expérimentation

Objectifs de l'expérimentation	<p>➤ L'importance de conforter une culture commune de l'emploi associatif</p> <p>L'optimisation de l'accompagnement des Très petites associations employeuses (TPAE) et des Petites et moyennes associations employeuses (PMAE) en relation avec le souci de rendre lisible cette offre</p>
Porteur de la démarche	<p>➤ CPCA Picardie en qualité de DLA régional</p>
Acteurs sollicités	<p>➤</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesure 423 - Picardie Active - Conseil Régional – Service emplois solidaires - DLA 02 : GRIEP - DLA 60 : BGE 60 - DLA 80 : BGE 80 - Maison des Associations d'Amiens Métropole (qui porte la délégation territoriale du Réseau national des Maisons des Associations) - Maison Creilloise des Associations (MCA) - Service Vie Associative de la Ville de Beauvais - CRIB de l'Aisne : CDOS 02 - CRIB de l'Oise : APSLO - CRIB de la Somme : CDOS 80 - La Ligue de l'Enseignement - MJC : MPT d'Abbeville / PAVA, CCL Péronne - Léo Lagrange
Modalités de travail et budget	<p>➤ 3 réunions de travail, 3863 € TTC financés sur le budget DLA régional</p>
Appui externe	<p>➤ Cette expérimentation a été conduite en lien avec la Scop « L'Atelier Coopératif », bureau d'études engagé dans l'économie sociale et solidaire et le développement local durable.</p>
Calendrier	<p>➤ Entre le 25 octobre 2011 et 7 février 2012</p>
Territoire d'intervention	<p>➤ Picardie</p>

Contexte et objectifs

Dans le prolongement de la démarche DIVA³ (Dispositif d'information de la vie associative), instauré en 2005 et des Assises Régionales de la Vie Associative de Picardie de 2007, la CPCA a souhaité travailler sur une meilleure lisibilité de l'offre d'accompagnement et sur l'articulation des ressources face aux besoins de soutien des associations employeurs tout en renforçant les dynamiques de coopération existantes. Conscient des enjeux et de l'importance de ces problématiques, le territoire picard s'est appuyé sur son expérience pour co-construire un espace d'expression où les acteurs de soutien ont pu témoigner sur les problématiques vécues et conforter une culture professionnelle commune.

³ DIVA est un réseau de 60 points d'information pour la vie associative répartis dans l'ensemble de la Picardie et portés par une diversité d'acteurs : institutions, mairies ou associations. Des personnes compétentes et qualifiées répondent aux besoins des associations et les orientent vers les acteurs picards experts dans l'accompagnement de la vie associative.

Méthodes et conditions de mise en œuvre

Modalités pratiques

Un premier travail de repérage des acteurs de soutien et d'appui à l'emploi associatif a été réalisé en 2005 par la CPCA Picardie. Ce travail avait conduit à la rédaction de fiches sur les différents acteurs de l'accompagnement et à la création du réseau DIVA. Dans le cadre de la démarche Petites et moyennes associations employeuses (PMAE), le DLA régional a identifié 16 acteurs dans cette base en s'appuyant sur les critères suivants :

- Volonté de travailler avec tous les acteurs de l'accompagnement quel que soit le statut et l'organisme
- Envergure régionale de la structure (mesure 423, Picardie Active ...)
- Membres d'un réseau identifié régionalement et intervenant de façon transversale (RNMA, Ligue de l'Enseignement, MJC ...)
- Porteurs d'une fonction d'appui faisant l'objet d'une identification spécifique et/ou d'une labellisation par les pouvoirs publics (C.R.I.B., PAVA, DLA...)

Les documents de travail ont systématiquement été envoyés en amont et les comptes rendus transmis à l'ensemble des participants

Temps passé par personne

Participant : 4 jours

> 3 jours + 1 journée de préparation (lecture de documents fournis en amont par l'animatrice)

Coordinateur : 10 jours

> 3 jours de formation + 7 jours de préparation

Éléments de calendrier

Date	Objectifs de la journée
25.10.2011	Développer entre les accompagnateurs présents une connaissance approfondie des pratiques professionnelles de chacun en vue de favoriser une prise de conscience des convergences et complémentarités en termes de soutien à l'emploi associatif et développer une meilleure analyse de la cartographie de l'accompagnement.
16.12.2011	Permettre aux accompagnateurs du territoire de décrire les relations partenariales sur lesquelles ils s'appuient pour exercer leur activité de soutien à l'emploi associatif, en vue de mieux apprécier collectivement les caractéristiques du système d'acteurs territoriales.
07.02.2012	Contribuer à faire émerger des pistes d'amélioration collectives (système d'acteurs territorial) en cohérence avec les visées et objectifs.

Livrables et conclusions

Le travail engagé avec le prestataire a permis de **renforcer les liens existants** entre les acteurs de l'accompagnement en région picarde, de travailler sur l'interconnaissance des acteurs et d'échanger sur les différentes pratiques.

Lors de la première séance de travail, les acteurs ont débattu sur les visées et objectifs de la démarche parmi plusieurs propositions. **Ils se sont entendus sur :**

- L'importance de conforter une culture commune de l'emploi associatif,
- L'optimisation de l'accompagnement des TPA et PMA en relation avec le souci de la lisibilité de l'offre

Lors des autres séances de travail, les participants ont analysé leur métier, le public accueilli et leurs dynamiques partenariales, à l'aide d'exercices, afin de pouvoir se situer les uns par rapport aux autres dans la perspective de rendre plus efficiente la chaîne de l'accompagnement sur le territoire.

Ces travaux ont également permis aux acteurs de **se doter d'un plan d'actions et d'outils communs** (le travail est en cours et n'est pas terminé), il se décline de la façon suivante :

1. **Conforter une culture commune de la qualité de l'emploi associatif et optimiser l'accompagnement des TPA et PMA employeurs**

- a. Organisation d'une conférence régionale de la vie associative à la qualité de l'emploi associatif, qui marque l'engagement du travail technique et permet d'organiser l'interpellation politique (prévision : octobre 2013).

2. **Développer la lisibilité de l'offre et contribuer à la cohérence globale des parcours d'accompagnement**

- a. Réalisation d'une plaquette sur l'emploi associatif en mai 2013
- b. Diffusion des travaux ayant eu lieu dans le cadre de la démarche PMAE

Les résultats de cette analyse ont été partagés avec les partenaires publics afin de mieux faire reconnaître la fonction d'accompagnement ainsi que la nécessité d'avoir une pluralité d'approches (et donc d'acteurs) pour répondre correctement aux enjeux de développement d'un emploi associatif de qualité.

Après l'expérimentation

Les participants du groupe de travail s'appuieront sur le plan d'actions (voir ci-dessus) pour aborder de nouveaux sujets qui permettront d'alimenter de nouvelles réflexions :

- Expérimenter, là où il est reconnu, un espace d'échange avec les collectivités pour les sensibiliser à la question de la qualité de l'emploi associatif
- Impulser un travail avec des promoteurs de l'emploi (Pôle Emploi, CRP) sur la définition d'un partenariat qui favorise la prévention relative à la qualité de l'emploi associatif
- Travailler sur les conflits bénévoles salariés
- Travailler sur une parole commune et complémentaire afin de soutenir l'emploi associatif auprès des prescripteurs de l'emploi
- Travailler avec les OPCA et les employeurs associatifs sur les besoins de formation

Contact

Le DLA régional porté par la CPCA Picardie : Sarah Persil : Sarah.Persil@cpc.a.asso.fr

DIVA : www.cpc.a-picardie.fr/diva

Fiche d'identité de l'expérimentation

Objectifs de l'expérimentation	<p>➤ Optimiser l'appui territorial pour un emploi associatif de qualité en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confortant une vision commune de l'emploi associatif - Favorisant l'analyse des besoins de soutien par les accompagnateurs - Contribuant à la lisibilité et l'articulation de l'offre de soutien sur les territoires 		
Porteur de la démarche	<p>➤ Tripartite : CRESS (en qualité de DLA régional) - CPCA - RNMA</p>		
Acteurs sollicités	<p>➤ Administrateurs (élus) et salariés (techniciens) des structures d'accompagnement :</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>➤ DLA : DLA01 – AGLCA et DLA42 - ELO</p> <p>Réseau France Active : Centre Ain Actif et Loire active</p> <p>Réseaux et fédérations associatives régionaux et départements : CADR GESRA UNAT URIOPSS FRANCAS CRAJEP UFCV CROS CRL CAFF Ligue de l'Enseignement 42 et 26 MJC Rhône-Alpes</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>PAVA et Maisons des associations : UASEL AGLCA ((qui porte la délégation territoriale du Réseau national des Maisons des Associations) la Co opérative DPSA Cap BERRIAT PSA 73</p> <p>Syndicats d'employeurs ESS : UDES</p> <p>Acteur institutionnel : DDCS 01</p> <p>Autres acteurs de l'accompagnement : APELS</p> </td> </tr> </table>	<p>➤ DLA : DLA01 – AGLCA et DLA42 - ELO</p> <p>Réseau France Active : Centre Ain Actif et Loire active</p> <p>Réseaux et fédérations associatives régionaux et départements : CADR GESRA UNAT URIOPSS FRANCAS CRAJEP UFCV CROS CRL CAFF Ligue de l'Enseignement 42 et 26 MJC Rhône-Alpes</p>	<p>PAVA et Maisons des associations : UASEL AGLCA ((qui porte la délégation territoriale du Réseau national des Maisons des Associations) la Co opérative DPSA Cap BERRIAT PSA 73</p> <p>Syndicats d'employeurs ESS : UDES</p> <p>Acteur institutionnel : DDCS 01</p> <p>Autres acteurs de l'accompagnement : APELS</p>
<p>➤ DLA : DLA01 – AGLCA et DLA42 - ELO</p> <p>Réseau France Active : Centre Ain Actif et Loire active</p> <p>Réseaux et fédérations associatives régionaux et départements : CADR GESRA UNAT URIOPSS FRANCAS CRAJEP UFCV CROS CRL CAFF Ligue de l'Enseignement 42 et 26 MJC Rhône-Alpes</p>	<p>PAVA et Maisons des associations : UASEL AGLCA ((qui porte la délégation territoriale du Réseau national des Maisons des Associations) la Co opérative DPSA Cap BERRIAT PSA 73</p> <p>Syndicats d'employeurs ESS : UDES</p> <p>Acteur institutionnel : DDCS 01</p> <p>Autres acteurs de l'accompagnement : APELS</p>		
Modalités de travail et budget	<p>➤ Des sessions régionales rassemblant l'ensemble des acteurs de l'accompagnement (6 réunions) Un comité de pilotage régional instauré en novembre 2012 (3 réunions) Un comité de suivi composé de CPCA – RNMA – DLA régional (fréquence de rencontre tous les mois et demi en moyenne) Prestation d'appui externe : env. 7000 euros TTC financés sur le budget DLA régional Appui logistique de la CPCA et RNMA (dont prise en charge des buffets et mise à disposition de salle)</p>		
Appui externe	<p>➤ Cette expérimentation a été conduite en lien avec la Scop « L'Atelier Coopératif », bureau d'études engagé dans l'économie sociale et solidaire et le développement local durable.</p>		
Date de démarrage	<p>➤ Juin 2011</p>		
Territoire d'intervention	<p>➤ Rhône-Alpes</p>		

Contexte et objectifs

Dans le cadre de la démarche Petites et moyennes associations employeuses (PMAE), portée au niveau national par un collectif d'acteurs (l'Avise, Chorum, la CPCA, le CNCRESS, le Crédit Coopératif, l'UDES et le RNMA), la délégation rhônalpine du RNMA, de la CPCA Rhône-Alpes et du DLA régional Rhône-Alpes (portée par la CRESS) ont impulsé une démarche d'analyse partagée des pratiques avec les acteurs de l'accompagnement de la Région Rhône-Alpes afin d'optimiser l'appui territorial, pour un emploi associatif de qualité.

Les acteurs régionaux réunis se sont mis d'accord sur les objectifs suivants :

- Conforter une vision commune de l'emploi associatif,
- Favoriser l'analyse des besoins de soutien par les accompagnateurs,
- Contribuer à la lisibilité de l'offre de soutien.

Ces temps de travail avaient également pour finalité de :

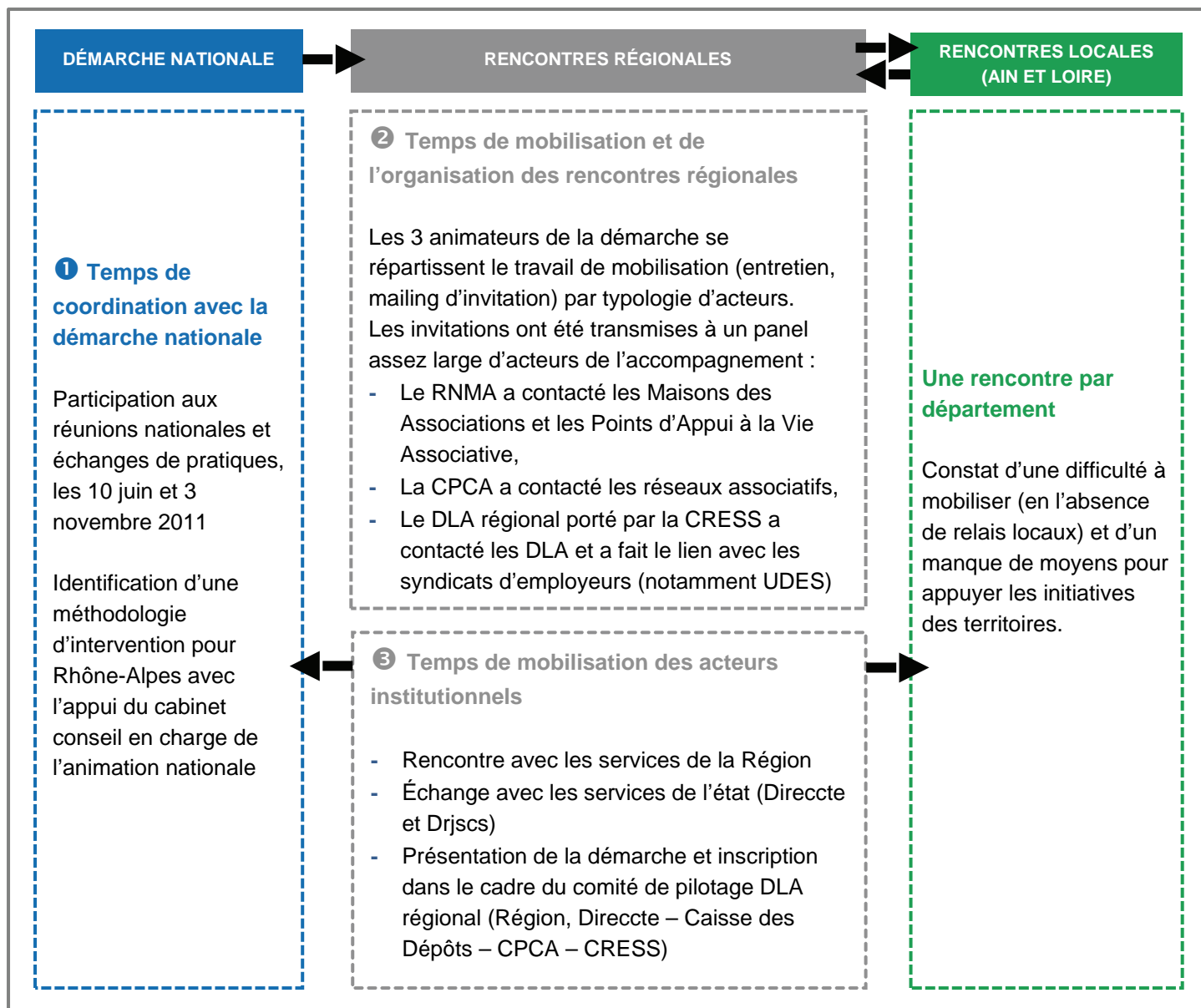
- Améliorer les pratiques de l'accompagnement, notamment en développant une culture partagée qui allie les dimensions politiques et techniques
- Expérimenter des pistes de coopération entre acteurs sur des territoires.

Cette initiative du niveau régional prévoit une déclinaison locale afin de travailler sur la lisibilité et la visibilité de l'accompagnement sur les territoires. Deux réunions de travail ont eu lieu dans l'Ain et la Loire.

Méthodes et conditions de mise en œuvre

Modalités pratiques

Il a été fait le choix d'une modalité de travail non basée sur une déclinaison stricte d'une méthodologie nationale mais sur la co-construction d'une stratégie avec les acteurs de l'accompagnement rhônalpins. Par conséquent, elle se construit et s'ajuste chemin faisant en concertation avec les acteurs parties prenantes des territoires (**cf. schéma page suivante**).



Le temps de pilotage de la démarche via

Un Comité de pilotage régional élargi :

Il comprend la CPCA, le RNMA et le DLA régional, élargi à SAVARA, UDES, 3 acteurs locaux (UASEL-CDOS 38-PSA73), et deux têtes de réseaux régionales (GESRA - cros)

Un Comité de suivi :

Il est composé de CPCA – RNMA – DLA régional (Fréquence de rencontre tous les mois et demi en moyenne)

Temps passé par personne

Participant : 6 journées

Coordinateur : environ 25 jours / personne

- Préparation / tenue / suivi des sessions régionales = 3 jours x 6 sessions = 18 journées
- Temps de suivi : ½ journée tous les mois et demi = 0,5 jours x 8 = 4 jours
- Comités de pilotage : préparation/tenue /rendu : 1,5 jours x 2 = 3 jours

Éléments de calendrier des rencontres régionales

Sessions régionales en présence d'administrateurs et techniciens de structures d'accompagnement rhônalpines.

Date	Objectifs de la journée
21.11.2011	Informations sur la démarche nationale et les démarches régionales initiées Recueil des attentes : identification de 4 thématiques de réflexion – besoin d'interconnaissances
16.01.2012	Ateliers d'échanges autour de 2 thématiques énoncées lors de la précédente rencontre : le premier emploi associatif de qualité & relation bénévolat et emploi
19.03.2012	Travail sur l'interconnaissance des acteurs et modes d'accompagnements sur la base d'un outil/questionnaire de recensement des pratiques
9.10.2012	Point d'étape sur la démarche (écho des premiers contacts institutionnels) et travail sur les pratiques d'accompagnement à l'emploi associatif : premières résultats d'analyse des questionnaires passés
16.04.2013	Ateliers d'échanges autour d'une 3 ^{ème} thématique : les politiques publiques de l'emploi
12.07.2013	Travail autour des suites et perspectives de la démarche PMAE en Rhône-Alpes pour 2014

Livrables et conclusions

L'instauration progressive de rencontres régionales des acteurs de l'accompagnement avec des formats variés (échanges de pratiques/atelier de réflexion/apport d'expertise) a permis de travailler sur l'interconnaissance. Il en est également ressorti, trois fiches thématiques :

1. La relation bénévoles/salariés
2. La question du premier emploi associatif de qualité
3. Les politiques publiques de soutien à l'emploi (les contrats aidés)

Une réflexion est en cours sur la constitution d'un livret de référence au profit des acteurs de l'accompagnement en Rhône-Alpes, qui pourrait également faire l'objet d'une diffusion plus large aux partenaires institutionnels (dont les pouvoirs publics)

Après l'expérimentation

Cinq axes de développement ont été réaffirmés lors de la rencontre du 12 juillet 2013

- Identifier collectivement les besoins des associations en matière d'emploi associatif, et construire des réponses concertées
- Mieux repérer les besoins des acteurs de l'accompagnement sur l'emploi associatif
- Poursuivre l'effort de connaissance et d'interconnaissances des acteurs de l'accompagnement à l'emploi associatif pour consolider un réseau
- Rendre visible les acteurs de l'accompagnement et leurs « offres » sur les territoires
- Appuyer et soutenir les stratégies de coopération et maillage territorial entre acteurs concernés par l'accompagnement de l'emploi associatif

Contacts

Le DLA régional porté par la CRESS : Sylvain Brun : sbrun@cress-rhone-alpes.org

La CPCA Rhône-Alpes : Pauline Begrand : pauline.begrand.dr@cpca.asso.fr

Le RNMA : Renaud Drouy : renaud.drouy@aglca.asso.fr

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

**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
et OUTILS PRATIQUES**

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



Cette action est cofinancée par l'Union européenne