

L'ACCOMPAGNEMENT DES ASSOCIATIONS

Etat des lieux et attentes



Janvier 2019

Préface de Roger SUE

Cécile BAZIN – Marie DUROS – Jacques MALET

*Avec les contributions de Yaël Collet, Pascal Loviconi, Guillaume Plaisance
et Dominique Thierry, membres du Comité d'experts de R&S,
de Guillaume Douet, directeur de l'IEDH et de Gaëlle Moro, chargée de mission DLA à l'Avise.*

Préface

Aider ceux qui aident

On connaît le paradoxe entre des associations presque partout présentes, de plus en plus indispensables dans les territoires urbains ou ruraux, et des aides qui leur sont de plus en plus chichement "comptées", pour user de l'euphémisme. La nette inflexion de la politique en 2017 concernant les emplois aidés ou le niveau des subventions s'est traduite par un solde de création d'associations quasiment nul et un léger recul de l'emploi associatif¹. 2018 poursuit la tendance, mais déjà se profile 2019 et son lot de bonnes et nouvelles résolutions affirmées par un tout nouveau (et jeune) Secrétaire d'État, en la personne de Gabriel Attal, qui n'a pas tardé à proposer une première feuille de route au Mouvement associatif.

Autant dire que l'enquête ici présentée sur l'accompagnement des associations et les attentes de leurs dirigeants arrive à point nommé pour qui veut sérieusement redresser la barre. Le sujet de l'accompagnement des associations peut sembler technique, il est en réalité stratégique. Pour deux raisons. Non seulement les responsables associatifs interrogés à partir d'un échantillon conséquent de 2062 représentants font état de leurs attentes en matière de supports à leurs activités, mais ils dessinent aussi les réponses et les solutions possibles dans une sorte de plan non concerté, avec ses priorités et ses lignes de force. Trois sujets émergent nettement : le financement, les bénévoles et la communication. Les deux premiers étaient sans doute attendus, mais c'est encore une fois dans les solutions possibles que les réponses innovent.

Parmi ceux qui sont en attente d'accompagnement pour leur financement, 48% souhaiteraient être aidés par des plateformes de financement (ex : France Active) ou liés aux institutions du mécénat (ex : Admical), viennent ensuite les fondations ou les entreprises elles-mêmes. Il semble donc, avec toute la prudence requise dans l'interprétation, que les grandes associations tout au moins, attendent désormais plus du privé que du public pour accompagner leurs actions, prenant acte d'une baisse persistante de l'aide publique. Ce qui, face au moindre engagement de l'État, semble logique mais peut également interroger, voire étonner, quand on sait que le financement privé, mécénat, sponsoring et autres aides indirectes, restent ultra minoritaires dans le financement général des associations. Il y a là un saut aussi bien qualitatif des opérateurs que quantitatif qui ne semble pas préparé, ni même pensé et qui demeure en l'état un vrai défi dont on se demande s'il est bien réaliste à court terme. Tant il bouscule le modèle socio-économique des associations qui restent plus dans l'expectative que dans l'offensive. Ce sont donc d'abord les plateformes collectives qui sont mises en avant pour répondre aux questions financières, plus que les entreprises elles-mêmes. Ce qui sort des relations univoques, one to one, entre une association et une entreprise. On comprend aisément la réaction des associatifs : Si ce type d'accompagnement est destiné à croître et à se pérenniser, il doit être systématisé et non pas laissé au bon vouloir des uns et des autres. Ce qui revient à passer de la seule initiative privée à la solidarité généralisée.

Autrement dit, on assisterait à une transformation radicale de la notion même de mécénat fondé sur le donateur. Terme qui reflète déjà mal la réalité car il laisse entendre qu'il n'y aurait là que pure philanthropie de la part des entreprises, sans aucun retour sur investissement. Ce qui laisse dubitatif quand on sait l'utilisation très positive et productive que les entreprises font de leurs salariés au retour de leurs missions. Le mécénat, terme daté et sans doute dépassé, devrait laisser la place à la solidarité, au partenariat où chacun trouve son compte et à la coopération qui permet de jouer des complémentarités gagnantes-gagnantes. Tel semble en tout cas la conséquence logique des souhaits d'accompagnement exprimés.

¹ Recherches & Solidarités, *La France associative en mouvement*, 16^{ème} édition, septembre 2018.

Le deuxième sujet concerne ce qui a trait au bénévolat, notamment le recrutement, la fidélisation et la formation. On remarque d'abord, et c'est heureux, qu'une majorité des dirigeants associatifs n'attend pas spécialement d'être accompagnée sur ce sujet par qui que ce soit, comptant sur leurs propres forces et/ou s'estimant satisfait. Pour les autres, ce sont à nouveau les entreprises qui sont les premières sollicitées (35%) à travers le mécénat de compétences. Il faut bien sûr y voir la nécessité de faire appel à des profils plus pointus dans le cadre d'une exigence de plus grande professionnalisation des associations. Mais on peut aussi imaginer que le plus grand rapprochement avec les entreprises fait de tout salarié un bénévole en puissance, dans le cadre d'un nouvel aménagement du temps de travail et du développement des compétences. D'un côté se multiplient les formules qui favorisent l'engagement des salariés, dans le cadre de nouveaux apprentissages ou comme c'est de plus en plus le cas pour les grands groupes tout au moins, la possibilité de prendre une retraite progressive avec maintien du salaire en exerçant tout ou partie du temps dans une association. Pour conforter cette formule du mécénat de compétences qui a fait ses preuves et qui prend une véritable ampleur, Gabriel Attal a proposé qu'il s'adresse également à la fonction publique, atout supplémentaire dans la recherche de bonnes volontés, qualifiées qui plus est. Hors des entreprises, on fait ensuite confiance aux grandes plateformes de mise en relation entre demande de bénévolat et offre de missions, comme France Bénévolat, ou encore aux CRIB (Centres de ressources et d'informations pour les bénévoles). Les petites associations (budget \geq à 10 000 €), comme pour le financement, se tournent de préférence vers des structures de proximité, à commencer par les communes, les intercommunalités ou encore les Maisons des associations.

Troisième grande préoccupation, la communication. Là encore, ce sont plutôt les plus grandes associations qui expriment un souhait d'accompagnement pour communiquer plus largement. On note également une attente d'accompagnement du côté des entreprises, sans doute pour professionnaliser un secteur de plus en plus névralgique pour l'image des associations, qui non seulement entrent en concurrence entre elles sur la ressource bénévole, mais qui n'ont plus le même monopole de l'associativité, face au développement de formes d'organisation moins formelles et au bénévolat informel "du coin de la rue". Le recours à des solutions par Internet vient ensuite et marque le retard parfois pris par les associations pour une technologie de l'information qui leur ressemble et qui signe la diffusion du principe d'associativité dans notre société, dont les associations devraient naturellement être les premiers acteurs et bénéficiaires. Internet étant par construction le média de l'associativité, même s'il peut avoir bien d'autres usages plus ou moins discutables. Cet appel des associations reflète le retard pris en matière de communication numérique où les associations devraient jouer les premiers rôles.

Je ne restitue ici que quelques grandes tendances qui m'apparaissent significatives de l'enquête, dans le contexte troublé que traversent les associations, grandes et petites. On trouvera dans les pages qui suivent des résultats beaucoup plus précis et complets, ventilés par la taille des associations mais aussi selon leurs secteurs d'intervention.

Aider ceux qui aident. On oublie trop souvent que l'appel aux pouvoirs publics ou aux entreprises n'est que le juste retour de ce qu'apportent les associations comme compétences à une économie relationnelle de plus en plus fondée sur l'échange de "connaissances", comme les services d'intérêt général qu'elles proposent face à un service public aujourd'hui débordé par une demande de biens existentiels, comme la santé ou l'éducation. De ce point de vue, cette enquête sur le "compagnonnage" est plus un appel à une véritable coopération qu'à la générosité, publique ou privée.

Roger Sue, sociologue, professeur à l'université Paris Descartes et chercheur au Centre d'Etude et de Recherche sur les Liens Sociaux (laboratoire CERLIS – CNRS)

Objectif : éclairer les acteurs de l'accompagnement

Méthodologie

Au-delà de la mise à jour du moral des responsables associatifs, l'enquête nationale menée au printemps 2018 a permis de faire un point de situation sur les mesures d'accompagnement dont ils ont pu bénéficier et de déterminer précisément leurs attentes, par rapport aux principaux sujets et vis-à-vis des différentes structures vers lesquelles ils peuvent se tourner.

Cette vague nationale, représentative de l'ensemble du territoire, a permis d'interroger 2062 responsables d'associations, entre le 15 mars et le 25 avril 2018. Les résultats ont été traités selon la méthode des quotas, appliquée aux variables de secteurs d'activité (santé, social, humanitaire, culture, sport, loisirs, éducation populaire, autres activités), de taille de l'association, appréciée selon son budget annuel (moins de 10 000 euros, de 10 à 50 000 euros, de 50 à 75 000 euros, de 75 à 150 000 euros, de 150 à 500 000 euros, plus de 500 000 euros) et le nombre de salariés (sans salarié, 1 ou 2 salariés, 3 à 5 salariés, 6 à 9 salariés, 10 à 19 salariés, 20 à 49 salariés, 50 salariés et plus).

Cette enquête nationale vise à :

- ⇒ **Partir de l'expression même des responsables associatifs** pour réaliser un état des lieux concernant l'accompagnement dont les associations ont bénéficié ou bénéficient actuellement, de la part de différents partenaires, et selon les différents sujets prégnants dans le cadre de leurs activités et de leurs projets.
- ⇒ **Examiner d'une manière approfondie les attentes**, en termes d'accompagnement, pour mesurer le chemin à parcourir, sujet par sujet, et éclairer les différents partenaires des associations, ainsi que les prestataires potentiels, sur les besoins à satisfaire encore.

Tout au long de cette présentation, ces deux objectifs sont éclairés dans les résultats, d'une couleur bleue, pour ce qui concerne les accompagnements acquis, et d'une couleur verte, pour ce qui concerne les accompagnements attendus.

Les secteurs d'activités les plus en attente sont mentionnés pour chacun des sujets abordés. Les lecteurs et les équipes des structures d'accompagnement notamment, peuvent ainsi identifier les « publics » les plus demandeurs. Un focus est également porté sur les plus petites associations, celles dont le budget annuel est inférieur à 10 000 euros qui représentent plus de 70% des associations en France.

L'enquête a été réalisée en coopération **avec la Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative (DJEPVA) et avec plusieurs acteurs de l'accompagnement**, afin qu'ils puissent s'appuyer sur ses résultats pour nourrir leurs réflexions, le cas échéant orienter leurs stratégies et redéfinir les mesures mises en place en direction des associations.

- La place et le rôle essentiels des Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) pour l'analyse spécifique des besoins d'accompagnement des associations employeurs en partenariat avec l'AVISE,
- Le positionnement des coordinations et des fédérations, en coopération avec le Mouvement Associatif,
- En partenariat avec le Réseau National des Maisons d'Associations (RNMA), la notoriété de ces structures associatives ou municipales,
- Les fortes attentes que suscitent les entreprises, en coopération avec Le Rameau,
- L'analyse approfondie des besoins d'accompagnement en matière de bénévolat, en lien avec France Bénévolat et Tous Bénévoles, ainsi qu'avec l'Institut européen de développement humain (IEDH) dans le cadre d'une [étude publiée](#) à l'occasion de la journée du bénévolat, le 5 décembre 2018.

Sommaire

| | |
|--|----|
| Préface de Roger Sue..... | 2 |
| 1 – La multiplicité des sujets d’accompagnement | 6 |
| 2 – La diversité des acteurs | 9 |
| 3 – Focus sur les 4 besoins prioritaires..... | 11 |
| 1 – L’accompagnement en matière de financements..... | 11 |
| 2 – L’accompagnement sur les sujets liés au bénévolat | 14 |
| 3 – L’accompagnement en matière de communication | 16 |
| 4 – L’accompagnement des projets | 18 |
| 4 – Panorama de l’accompagnement aujourd’hui | 20 |
| 5 – Les Dispositifs Locaux d’Accompagnement, un rôle essentiel | 21 |

RECHERCHES & SOLIDARITES, un réseau d’experts au service de toutes les formes de solidarités.

Association sans but lucratif, R&S s’est donné pour objectif d’apporter aux acteurs et aux décideurs les informations les plus récentes, avec une préoccupation de complémentarité par rapport aux travaux menés et publiés par ailleurs.

Elle s’appuie sur des données provenant d’organismes officiels (Journal officiel, ACOSS-URSSAF, Mutualité Sociale Agricole, Direction générale des Finances publiques...) et sur ses enquêtes annuelles pour produire des publications qui sont en libre accès sur www.recherches-solidarites.org.

Les résultats de ce baromètre s’accompagnent de plusieurs publications régulièrement actualisées :

- Les éditions nationales annuelles de *La France associative en mouvement* (16^{ème} édition - octobre 2018)
- *Les essentiels de la vie associative*, pour chacun des départements, en partenariat avec le ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative
- Les chiffres clés de la vie associative à l’échelle des 17 régions, en partenariat avec Régions de France
- Le bilan national du secteur sanitaire et social non lucratif, et ses déclinaisons régionales, en partenariat avec l’UNIOPSS et le Centre de Ressources Social Médico-social et santé.

R&S réalise également, en lien avec des partenaires de plus en plus nombreux (réseaux associatifs, services déconcentrés de l’Etat, conseils généraux, associations nationales...) des travaux spécifiques sur le bénévolat, la vie associative ou le don d’argent.

1 – La multiplicité des sujets d'accompagnement

Une première question invitait les responsables d'associations à se prononcer sur les sujets pour lesquels ils étaient ou souhaiteraient être accompagnés lorsqu'ils doivent faire face à des difficultés ou mener à bien des projets. Quatre situations leur étaient proposées, et ce pour une douzaine de thèmes différents :

1. Le besoin de l'association est satisfait : elle dispose des ressources en interne
2. L'association est ou a été accompagnée sur le sujet
3. L'association aimerait être accompagnée
4. L'association n'est pas concernée : elle n'a pas de projet particulier ou ne rencontre pas de difficulté ou encore elle n'est pas concernée par le sujet lui-même (exemple l'accueil d'un volontaire en service civique)

Le tableau suivant présente les résultats, selon quatre colonnes correspondant à ces quatre situations, la première ayant servi à classer les thèmes par ordre décroissant lié aux besoins satisfaits.

Tableau 1 – Les sujets d'accompagnement

| <i>Sur quels sujets un accompagnement de votre association est - ou serait - utile pour mener à bien des projets ou bien pour surmonter des difficultés ?</i> | Ce besoin est satisfait | Sont ou ont été accompagnés | Aimeraient être accompagnés | Associations non concernées | Total |
|---|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------|
| Comptabilité, fiscalité | 51% | 13% | 17% | 18% | 100% |
| Accueil et animation des bénévoles | 51% | 6% | 24% | 19% | 100% |
| Fonctionnement des instances, gouvernance | 50% | 9% | 18% | 23% | 100% |
| Outils de communication | 43% | 9% | 41% | 8% | 100% |
| Recherche de locaux, domiciliation | 42% | 12% | 21% | 24% | 100% |
| Usages numériques, autres qu'en communication | 39% | 7% | 34% | 20% | 100% |
| Développement de l'activité, évolution du Projet associatif | 37% | 13% | 35% | 15% | 100% |
| Formation, développement des compétences bénévoles | 34% | 9% | 35% | 22% | 100% |
| Juridique, gestion des litiges | 31% | 10% | 19% | 39% | 100% |
| Coopérations, mutualisations entre associations | 30% | 8% | 32% | 30% | 100% |
| Recherche et recrutement de nouveaux bénévoles | 29% | 5% | 47% | 18% | 100% |
| Diversification, recherche de financements | 18% | 8% | 54% | 21% | 100% |
| Recrutement et suivi de personnes en service civique | 16% | 5% | 22% | 57% | 100% |

Source : Enquête R&S 2018 auprès de 2062 responsables associatifs. **Lecture** : un accompagnement sur les sujets liés à la comptabilité n'est pas jugé nécessaire par 51% des responsables associatifs car les besoins sont satisfaits par leurs moyens propres. Ils sont 13% à être ou avoir été accompagnés sur ce sujet et 17% à souhaiter l'être. Enfin, 15% d'entre eux estiment que leur association n'est pas concernée (pas de projet particulier, pas de difficultés en la matière).

Une lecture horizontale permet de mesurer l'état des lieux, pour chacun des sujets proposés. Deux colonnes sont particulièrement importantes, en bleu celle qui présente la proportion des associations ayant été ou étant actuellement accompagnées, et en vert la proportion de celles qui aimeraient l'être.

La lecture verticale permet de montrer la hiérarchie des sujets, selon les quatre situations proposées aux répondants.

⇒ *Le besoin est satisfait* : les résultats ont été utilisés pour classer l'ensemble du tableau, ils montrent comment les différents sujets ont été traités directement au sein des associations, sans aide extérieure. Pour ce qui concerne la comptabilité, l'accueil et l'animation des bénévoles, et pour ce qui a trait à la gouvernance, une légère majorité d'associations se dégage². Inversement, moins de 20% des associations ont pu trouver une solution en interne, pour la diversification et la recherche de leurs financements.

² Sans ignorer que la mise en place de dispositifs comptables, de gestion des bénévoles ou encore de bonne gouvernance en interne, est un premier pas positif, mais encore faut-il qu'ils se révèlent pertinents et efficaces. Lorsque ces besoins d'évaluation sont identifiés, un accompagnement est souvent souhaité, ne serait-ce que pour bénéficier d'un regard extérieur.

- ⇒ *Les associations sont ou ont été accompagnées* : leur proportion pour chacun des sujets proposés, ici en bleu, est égale ou supérieure à 10%, pour la comptabilité, l'évolution du Projet associatif, la recherche de locaux et les questions juridiques. En revanche, seulement 8% des associations bénéficient ou ont bénéficié d'un accompagnement pour ce qui concerne la recherche, et 5% le recrutement de nouveaux bénévoles.
- ⇒ *Les associations aimeraient être accompagnées* : les résultats, ici en vert, représentent les attentes des responsables associatifs. Particulièrement partagées pour ce qui concerne la diversification et la recherche de financement (54%), tout comme pour la recherche et le recrutement de nouveaux bénévoles (47%). Ils confirment l'idée largement répandue selon laquelle les priorités d'accompagnement portent sur le triptyque « capitaux financiers – humains – compétences ». Ces dernières sont dirigées plus spécifiquement ici en matière de communication, sujet sur lequel 41% des responsables d'associations sont demandeurs de conseils. Ceci fait écho aux enjeux qu'elles recouvrent pour renforcer leur notoriété et leur attractivité dans un monde numérisé. *Cette colonne est reprise ci-après, et enrichie d'informations complémentaires.*
- ⇒ *Les associations non concernées* : la proportion des responsables considérant que leur association n'est pas concernée par un sujet donné est logiquement à son maximum, pour le recrutement éventuel d'une personne en service civique (57%), toutes les associations n'ayant pas vocation à recruter un volontaire. Les questions juridiques ne semblent pas abordées dans près de 40% des associations, et la coopération entre associations ne semble pas concerner 30% des responsables interrogés. On peut s'étonner qu'environ un sur cinq ne pointe pas la comptabilité (18%) ou la gouvernance (23%), sujets pourtant inhérents à la bonne gestion de l'association, au plan économique et au plan démocratique.

Comme annoncé, une attention toute particulière est portée, dans le tableau suivant, sur les attentes exprimées par les responsables associatifs, classées par ordre décroissant. Sont également mentionnés les secteurs d'activité se montrant les plus demandeurs d'un accompagnement, thème par thème, avec des différences plus ou moins importantes.

Tableau 2 – Les sujets en attente d'accompagnement par ordre décroissant

| <i>Sur quels sujets un accompagnement de votre association est - ou serait - utile pour mener à bien des projets ou surmonter des difficultés ?</i> | Aimeraient être accompagnés | Le (ou les) secteur (s) le (les) plus en attente |
|---|------------------------------------|--|
| Diversification, recherche de financements, révision du modèle économique | 54% | Humanitaire |
| Recherche et recrutement de nouveaux bénévoles | 47% | Sport - Humanitaire |
| Outils de communication | 41% | Humanitaire |
| Formation, développement des compétences bénévoles | 35% | Sport - Loisirs |
| Développement de l'activité, évolution du Projet associatif | 35% | Santé - Culture |
| Usages numériques autres qu'en communication | 34% | Santé – Education populaire |
| Coopérations, mutualisations entre associations | 32% | Humanitaire - Education populaire |
| Accueil et animation des bénévoles | 24% | Sport |
| Recrutement et suivi de personnes en service civique | 22% | Sport |
| Recherche de locaux, domiciliation | 21% | Humanitaire |
| Juridique, gestion des litiges | 19% | Culture |
| Fonctionnement des instances, gouvernance | 18% | Social |
| Comptabilité, fiscalité | 17% | Culture |

Source : Enquête R&S 2018 auprès de 2062 responsables associatifs. **Lecture** : 54% des responsables aimeraient que leur association soit accompagnée en matière de diversification, de recherche de financements ou de révision de son modèle économique. Parmi les sept secteurs identifiés dans l'enquête, à savoir Social – Santé – Humanitaire – Culture – Sport – Loisirs - Education populaire, l'humanitaire est celui qui expriment le plus d'attente en la matière.

- ⇒ *Au regard des secteurs*, le domaine humanitaire est particulièrement en attente d'accompagnement, notamment en matière de financement et de recherche de nouveaux bénévoles. Les clubs sportifs, comme nous le constatons depuis plusieurs années, souhaiteraient être guidés et soutenus pour rechercher de nouveaux bénévoles, les accueillir et les former. La culture se distingue au regard du développement de son activité, mais aussi pour un soutien en matière juridique, comptable et fiscale.
- ⇒ *En ce qui concerne la taille des associations*, au-delà du tableau, les plus petites (budget annuel inférieur à 10 000 euros), sont plus particulièrement en demande d'accompagnement pour communiquer, mais aussi pour trouver des locaux, ou encore pour résoudre des difficultés en termes de comptabilité ou de fiscalité.

D'autres sujets d'accompagnement souhaités ?

A la lecture des réponses laissées par les responsables associatifs à une question ouverte complémentaire, la liste des sujets proposée couvre la quasi-totalité des besoins. Ils sont environ 200 sur les 2 062 participants à l'enquête à y avoir répondu, le plus souvent pour exprimer avec leurs propres mots ou de façon plus précise un sujet proposé. A titre d'exemple en matière de financement, premier poste des besoins exprimés, « ... *des financements pour accompagner plus de jeunes en difficultés et pouvoir former plus de personnes sur les métiers sous tensions* », « *sponsoring financier pour pouvoir payer un salarié même à mi-temps* », « *recherche de financeurs, donateurs* ». Sans oublier des demandes plus pointues, comme celle considérée comme urgente « *d'une réflexion collective sur le modèle économique des réseaux, qui est très différent (et plus complexe) qu'une association classique* ».

Seule une cinquantaine de réponses s'écartent de la liste proposée. Elles portent cependant sur des sujets variés :

- les relations avec les collectivités locales : comment les améliorer et être entendu pour obtenir un soutien (aide matérielle, promotion et communication des actions) ou pour être associé aux politiques publiques du territoire. Ce dernier point dépasse la demande de soutien et ouvre la voie à une volonté de certaines associations d'être reconnues comme de véritables acteurs et partenaires des collectivités. Celle-ci implique, de la part des dirigeants, de savoir approcher les autorités et se faire reconnaître comme un interlocuteur utile.
- le management et l'organisation au sein de l'association : comment accompagner le changement, comment faciliter les échanges entre les parties prenantes, comment mettre en place le télétravail, comment fidéliser les licenciés...
- les partenariats : comment trouver des experts pour animer des conférences sur les thématiques de l'association et plus généralement comment tisser des partenariats avec des professionnels ou des acteurs exerçant dans des mêmes domaines que l'association.
- certains aspects administratifs ou réglementaires : la reconnaissance d'intérêt général, l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS), la sécurité événementielle, l'assurance et la gestion des risques, le montage d'un dossier à l'international, le Chèque Emploi Associatif, l'organisation de manifestation sportive...

La liste des sujets suscitant une demande d'accompagnement est donc longue, elle ne peut d'ailleurs être refermée dans un environnement en perpétuel mouvement.

Et si des associations, plus souvent moyennes ou petites, expriment un besoin sur une thématique particulière, l'accompagnement dont elles peuvent bénéficier en éclairent d'autres, tout aussi importants, mais mal identifiés au départ par les acteurs de l'association. Il est finalement assez rare que le besoin soit très pointu ; au contraire, l'accompagnement est souvent multidimensionnel quand il ne concerne pas la stratégie globale de l'association. Il s'agit alors de déterminer les sujets à traiter, les liens éventuels entre eux, l'ordre selon lequel les traiter, les points de blocage....

2 – La diversité des acteurs

Dans le même esprit que la question précédente et sans lien avec elle, c'est-à-dire sans tenir compte des différentes thématiques, une autre question concernait les structures d'accompagnement. Quatre situations étaient ici proposées aux responsables associatifs :

1. L'association est ou a déjà été accompagnée par cette structure
2. Elle aimerait l'être
3. Elle ne la connaît pas vraiment et ne sait pas ce qu'elle pourrait en attendre
4. Elle ne se sent pas concernée par des relations avec cette structure

Une dizaine de structures différentes sont identifiées dans ce tableau. Les structures porteuses du Dispositif Local d'Accompagnement qui concerne le plus souvent les associations employeurs, ainsi que les coordinations et fédérations qui proposent avant tout leurs services à leurs propres adhérents / ressortissants, n'ont pas été retenus ici. Les premières font l'objet du chapitre 5, et les secondes feront l'objet d'une présentation spécifique, en lien avec le Mouvement associatif et à son initiative.

Tableau 3 – Les structures d'accompagnement

| <i>Parmi la liste suivante, quels sont les organismes qui vous accompagnent ou qui pourraient vous accompagner dans vos projets ou apporter des réponses à vos difficultés</i> | Sont ou ont été accompagnés | Aimeraient être accompagnés | Ne savent pas ce que leur association peut en attendre | Associations non concernées | Total |
|--|-----------------------------|-----------------------------|--|-----------------------------|-------|
| Les services d'une mairie ou d'une intercommunalité | 41% | 25% | 19% | 16% | 100% |
| Une maison des associations | 24% | 17% | 26% | 33% | 100% |
| Les services d'un conseil départemental | 18% | 32% | 29% | 20% | 100% |
| Un ou des services de l'Etat (DDCS, DDVA, DIRECCTE...) | 17% | 21% | 33% | 29% | 100% |
| Une association (Centre social, MJC, Foyer rural...) ou une fondation reconnue pour une expertise donnée | 12% | 13% | 29% | 47% | 100% |
| Les services d'un conseil régional | 11% | 31% | 35% | 23% | 100% |
| Un prestataire privé (avocat, entreprise de conseil...) | 10% | 17% | 18% | 54% | 100% |
| Un Centre de ressources et d'informations pour les bénévoles (CRIB) ou un point d'appui à la vie associative (PAVA) | 10% | 22% | 33% | 35% | 100% |
| Un site ou un expert du numérique (Solidatech, AssoConnect, PickAsso...) | 8% | 27% | 28% | 38% | 100% |

Source : Enquête R&S 2018 auprès de 2062 responsables associatifs. **Lecture :** Un accompagnement a été réalisé ou est en cours, de la part de services d'une mairie ou d'une intercommunalité pour 41% des associations, il est souhaité pour 25% d'entre elles ; dans 19% des associations, les responsables ne font pas directement le lien entre leurs difficultés éventuelles et ce que ces services pourraient leur apporter ; enfin, dans 16% des associations, il n'y a pas d'attente particulière, de la part de ces services.

Une première approche horizontale permet pour chaque type de structure, d'observer la proportion d'associations (en bleu) ayant été ou étant en ce moment accompagné par lui ; la proportion d'associations (en vert) qui souhaiteraient l'être et la proportion (en jaune) des informations qu'il serait utile de porter à la connaissance des responsables associatifs pour qu'ils cernent mieux le soutien éventuel qu'ils pourraient recevoir.

Par ailleurs, la lecture verticale du tableau permet quelques commentaires ordonnés selon les quatre situations :

⇒ **Les associations déjà accompagnées :** dans un ordre qui a conduit à construire l'ensemble du tableau, les communes et les intercommunalités sont les plus souvent citées (41%), devant les Maisons des associations (24%). Les services des Départements et les services de l'Etat sont mentionnés par près de 20% des responsables, assez nettement devant les services des Régions, plus distants (11%).

- ⇒ *Elles aimeraient être accompagnées* : ici en couleur verte, cette proportion fait ressortir des attentes davantage partagées en direction du Département (32%), de la Région (31%) et aussi des experts qui peuvent aider les associations dans le domaine du numérique (27%). *Ces résultats sont repris, ci-après, et prolongés d'informations complémentaires.*
- ⇒ *Elles ne connaissent pas vraiment et ne savent pas ce qu'elles pourraient attendre de ces structures*, pointant le déficit d'informations relatives aux domaines pour lesquels chacune d'elles pourrait accompagner les associations. Proportionnellement, ce déficit est plus important concernant les services des Régions (35%), de l'Etat (33%), ainsi que les centres de ressources et les points d'appui à la vie associative (33%).
- ⇒ *Elles ne se sentent pas concernées* : les prestataires privés sont assez souvent écartés (54%) des préoccupations des associations, soit par méconnaissance de leurs savoir-faire, soit par manque de moyens pour les solliciter, soit pour les deux raisons cumulées. On pourrait en revanche opter pour la première de ces raisons, concernant les associations ou fondations expertes sur un sujet donné (47%), avec toutefois le frein de l'adhésion préalable.

Tableau 4 – Les attentes vis-à-vis des structures d'accompagnement par ordre décroissant

| <i>Parmi la liste suivante, quels sont les organismes qui vous accompagnent ou qui pourraient vous accompagner dans vos projets ou apporter des réponses à vos difficultés</i> | Aimeraient être accompagnés | Le (ou les) secteur(s) le (les) plus en attente |
|--|------------------------------------|--|
| Les services d'un conseil départemental | 32% | Education populaire |
| Les services d'un conseil régional | 31% | Education populaire |
| Un site ou un expert du numérique (Solidatech, AssoConnect, PickAsso...) | 27% | Santé - Humanitaire |
| Les services d'une mairie ou d'une intercommunalité | 25% | Humanitaire - loisirs |
| Un Centre de ressources et d'informations pour les bénévoles (CRIB) ou un point d'appui à la vie associative (PAVA) | 22% | Social |
| Un ou des services de l'Etat (DDCS, DDVA, DIRECCTE...) | 21% | Humanitaire |
| Une maison des associations | 17% | Social - Humanitaire |
| Un prestataire privé (avocat, entreprise de conseil...) | 17% | Santé |
| Une association (Centre social, MJC, Foyer rural...) ou une fondation reconnue pour une expertise donnée | 13% | Social - Humanitaire |

Source : Enquête R&S 2018 auprès de 2062 responsables associatifs. **Lecture** : 32% des responsables aimeraient que leur association soit accompagnée par les services d'un conseil départemental. Parmi les sept secteurs identifiés dans l'enquête, à savoir Social – Santé – Humanitaire – Culture – Sport – Loisirs - Education populaire, ce dernier est celui qui expriment le plus d'attente en direction des services d'un conseil départemental.

- ⇒ *Au regard des secteurs*, l'éducation populaire exprime plus d'attentes de soutien de la part des départements et des régions, alors que les communes sont davantage visées par les associations de loisirs et les organisations humanitaires. Ces dernières en appellent également plus souvent aux services de l'Etat, aux Maisons des associations, aux associations et fondations reconnues pour une expertise donnée et aux experts du numérique. Les activités autour de la santé et la taille de ces associations, souvent plus importante, les conduisent à attendre davantage des prestataires privés, que celles des autres secteurs.
- ⇒ *En ce qui concerne la taille des associations*, au-delà du tableau, les plus petites (budget annuel inférieur à 10 000 euros), attendent plus que les autres un soutien de proximité : de la part des services d'une mairie ou d'une intercommunalité, d'une Maison d'associations ou d'une association (Centre social, MJC, Foyer rural...) ou d'une fondation reconnue pour une expertise donnée. Cependant, elles ont le même degré d'attente que les plus grandes associations vis-à-vis des services des départements, des régions ou des structures labellisées par l'Etat que sont les Centres de ressources et d'informations pour les bénévoles (CRIB) et les points d'appui à la vie associative (PAVA).

D'autres structures d'accompagnement citées ?

Sur ce point également, la liste proposée couvre la quasi-totalité des structures connues des responsables associatifs. Sur les 2062 répondants, seuls quatre-vingts ont apporté une information complémentaire :

- Soit, pour apporter une précision sur une structure déjà citée. Par exemple, concernant les services de l'Etat (différents ministères ou leurs directions, université, préfecture, centre des impôts...), ou le nom d'une structure d'appui à la vie associative en particulier, ou encore pour préciser le type de prestataires recherchés (conseil juridique, expert-comptable, spécialiste des assurances...)
- Soit, pour nommer une structure qui n'apparaît pas dans la liste proposée. Une vingtaine de réponses de ce type porte sur une dizaine de structures différentes : ordre des notaires, ordre des médecins, Chambre de commerce et d'Industrie, Mouvement associatif, Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire, bailleurs sociaux, organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), organisation internationale, conservatoire, musée...

Peu nombreuses au regard des deux mille participants à l'enquête, ces réponses libres rappellent que certains des acteurs de l'accompagnement, comme les services de l'Etat, peuvent se décliner en une multiplicité d'intervenants. Elles pointent aussi la question de leurs dénominations : connus sous un nom particulier ou un acronyme, ils ne sont pas forcément identifiés comme relevant de telle ou telle autorité ou de tel ou tel financement. Tel est le cas de certaines structures labellisées par l'Etat « *centres de ressources et d'informations pour les bénévoles (CRIB)* » ou « *points d'appui à la vie associative (PAVA)* » pas toujours connues et donc identifiées comme un dispositif public. Les réponses libres complémentaires montrent enfin combien il est difficile de dresser une liste exhaustive de ces structures au service des associations. Certaines villes, départements ou régions se sont lancés dans ce recensement pour leur assurer une meilleure visibilité, mieux orienter les demandeurs et promouvoir une certaine coordination entre elles. Elles ont pu voir les difficultés de l'exercice, à commencer par la recherche d'une définition commune de la notion d'accompagnement.

3 – Focus sur les 4 besoins prioritaires

Quatre thèmes – ceux faisant l'objet d'une plus forte attente de la part des responsables associatifs – ont été retenus pour permettre aux différents acteurs de l'accompagnement de :

- Bien cerner leur positionnement et de le faire connaître,
- Mieux identifier le profil de leurs bénéficiaires,
- Voir comment ils peuvent élargir leurs services à d'autres.

Les thèmes étudiés portent sur les financements, le bénévolat, la communication et l'évolution du projet associatif.

1 – L'accompagnement en matière de financements

Le moral des responsables associatifs analysé par ailleurs, montre combien ces questions financières sont au cœur des préoccupations des associations. La situation est plus tendue qu'en 2017, avec 35% d'associations en difficulté et 11% en grande difficulté. Les questions budgétaires sont devenues un sujet de préoccupation pour 47% des responsables associatifs, à la même hauteur que le bénévolat qui se plaçait en tête depuis plusieurs années. S'ajoute un besoin croissant d'appui en termes de commercialisation de biens et services, de la part des associations, de plus en plus nombreuses, dont une partie de leur activité est marchande.

Qu'en est-il en matière d'accompagnement ? L'enquête distingue trois situations :

1. L'association est ou a été accompagnée
2. L'association aimerait être accompagnée
3. Ce sujet est sans objet pour l'association

En regard de ce sujet, une douzaine de types de structures ou d'organisations étaient proposées aux répondants et le tableau suivant a été construit selon un ordre décroissant des réponses relatives à l'état des lieux.

Tableau 5 – L'accompagnement des associations sur les sujets liés au financement

| <i>Votre association a-t-elle déjà été accompagnée par les différents partenaires ou prestataires suivants, sur des sujets liés à son modèle économique et son financement : de la recherche de financements à l'attribution de subventions, en passant par le montage de dossiers, les difficultés de trésorerie... ?</i> | Sont ou ont été accompagnés | Aimeraient être accompagnés | Pas d'attente particulière | Total |
|--|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| Les services d'une mairie ou d'une intercommunalité | 43% | 27% | 30% | 100% |
| Une banque ou une assurance | 29% | 19% | 52% | 100% |
| Les services d'un conseil départemental | 24% | 39% | 37% | 100% |
| Un ou des services de l'Etat (DDCS, DDVA, DIRECCTE...) | 20% | 30% | 50% | 100% |
| Une ou plusieurs entreprises (mécénat, sponsoring) ou fondations | 18% | 45% | 37% | 100% |
| Un prestataire privé (expert-comptable, consultant...) | 16% | 19% | 65% | 100% |
| Les services d'un conseil régional | 16% | 41% | 43% | 100% |
| Une maison des associations | 16% | 24% | 60% | 100% |
| Une plateforme de financement participatif | 13% | 34% | 53% | 100% |
| Un Centre de ressources et d'informations pour les bénévoles (CRIB) ou un point d'appui à la vie associative (PAVA) | 8% | 29% | 63% | 100% |
| Des organisations spécialisées dans le financement (France active, ...) ou le mécénat (Admical...) | 6% | 48% | 46% | 100% |
| Des organisations spécialisées dans la collecte d'argent (Ideas, Don en confiance, France Générosités, Association française des fundraisers...) | 3% | 42% | 55% | 100% |

Source : Enquête R&S 2018 auprès de 2062 responsables associatifs. **Lecture** : Un accompagnement sur des sujets liés au financement a été réalisé ou est en cours, de la part de services d'une mairie ou d'une intercommunalité dans 43% des associations, il est souhaité dans 21% d'entre elles ; enfin dans 30% des associations, il n'y a pas d'attente particulière, de la part de ces services, dans ce domaine.

Une première lecture horizontale permet de voir, pour chaque type de structure d'accompagnement, la proportion des associations (en bleu) qui sont ou qui ont été accompagnées. Et en regard, le lecteur verra la proportion (en vert) des associations qui souhaiteraient un soutien dans le domaine des financements.

Une deuxième lecture, verticale, présente quelques commentaires, relatifs aux trois types de réponses :

- ⇒ *Les associations sont ou ont été accompagnées* le plus souvent par les communes et les intercommunalités qui arrivent largement en tête (43%) et essentiellement par des subventions, assez loin devant les départements (24%), les services de l'Etat (20%) et les régions (16%). Les banques arrivent en deuxième position (29%), ici davantage au travers de conseils, assez loin devant les prestataires privés (16%).
- ⇒ *Les associations aimeraient être accompagnées* : peu sollicitées aujourd'hui, en matière d'accompagnement, certaines structures sont très attendues. Il en est ainsi des organisations spécialisées dans le financement ou le mécénat (48%) et des entreprises (45%).
- ⇒ *Un accompagnement en matière de financement est jugé sans objet pour les associations* de la part des prestataires privés (65%), notamment par manque de moyens pour les rémunérer, mais aussi de la part des points d'appui à la vie associative (63%), notamment par manque d'informations sur le rôle qu'ils peuvent jouer en la matière, ou encore s'ils sont assez démunis concernant les sujets financiers. On notera aussi que plus de la moitié des associations (52%) n'attendent rien d'une banque ou d'une assurance, sur ce thème du financement.

Les attentes les plus vivement exprimées sont en direction des entreprises, des organisations spécialisées dans le financement (France Active), dans le mécénat (Admical), dans la collecte auprès des particuliers (Ideas, Don en confiance...). Elles figurent en tête de ce tableau suivi des autres organismes classés par ordre décroissant des attentes, complétés par les secteurs d'activité les plus demandeurs.

Tableau 6 – Les attentes en matière de financement par ordre décroissant

| <i>Votre association a-t-elle déjà été accompagnée par les différents partenaires ou prestataires suivants, sur des sujets liés à son modèle économique et son financement : de la recherche de financements à l'attribution de subventions, en passant par le montage de dossiers, les difficultés de trésorerie... ?</i> | Aimeraient être accompagnés | Le (ou les) secteur(s) le(les) plus en attente |
|--|-----------------------------|--|
| Des organisations spécialisées dans le financement (France active, ...) ou le mécénat (Admical...) | 48% | Social - Humanitaire |
| Une ou plusieurs entreprises (mécénat, sponsoring) ou fondations | 45% | Santé – Social – Education populaire |
| Des organisations spécialisées dans la collecte d'argent (Ideas, Don en confiance, France Générosités, Association française des fundraisers...) | 42% | Santé – Social – Humanitaire – Education populaire |
| Les services d'un conseil régional | 41% | Culture |
| Les services d'un conseil départemental | 39% | Humanitaire - Culture |
| Une plateforme de financement participatif | 34% | Santé – Humanitaire |
| Un ou des services de l'Etat (DDCS, DDVA, DIRECCTE...) | 30% | Santé |
| Un Centre de ressources et d'informations pour les bénévoles (CRIB) ou un point d'appui à la vie associative (PAVA) | 29% | Culture – Education populaire |
| Les services d'une mairie ou d'une intercommunalité | 27% | Humanitaire |
| Une maison des associations | 24% | Humanitaire |
| Un prestataire privé (expert-comptable, consultant...) | 19% | Santé - Humanitaire |
| Une banque ou une assurance | 19% | Culture |

Source : Enquête R&S 2018 auprès de 2062 responsables associatifs. **Lecture :** 48% des responsables aimeraient que leur association soit accompagnée en matière de financement par des organisations spécialisées, y compris dans le mécénat. Parmi les sept secteurs identifiés dans l'enquête, à savoir Social – Santé – Humanitaire – Culture – Sport – Loisirs - Education populaire, le secteur social et celui de l'humanitaire sont ceux qui expriment le plus d'attente en leur direction.

- ⇒ *Au regard des secteurs*, les associations du secteur social semblent plus nombreuses à chercher à diversifier leurs sources de financement en étant plus en attente d'un accompagnement de la part des organismes spécialisés notamment dans le mécénat, les relations avec les entreprises, les dons des particuliers. Les associations culturelles sont plus nombreuses à souhaiter le soutien des services des départements et des régions. Les plateformes de financement participatif sont plus courtisées par les associations du secteur de la santé et de l'humanitaire.
- ⇒ *En ce qui concerne la taille des associations*, au-delà du tableau, les plus petites (budget annuel inférieur à 10 000 euros), sur ce sujet précis du financement, comme nous l'avons vu précédemment d'une manière générale, attendent plus que les autres un soutien de la part des services d'une mairie ou d'une intercommunalité. Elles sont aussi plus en attente des Centres de ressources et d'informations pour les bénévoles (CRIB) et des points d'appui à la vie associative (PAVA).

2 – L’accompagnement sur les sujets liés au bénévolat

Les questions relatives au bénévolat soulèvent bon nombre d’inquiétudes. Pour mémoire, celles concernant le manque de bénévoles, leur disponibilité et l’animation des équipes sont exprimées par 47% des responsables associatifs, dans cette même enquête du printemps 2018. S’y ajoutent la question du renouvellement des dirigeants eux-mêmes, de leurs motivations et de leur investissement, face aux responsabilités de tous ordres qu’ils doivent assumer au quotidien.

Qu’en est-il en matière d’accompagnement ? L’enquête distingue ici les trois mêmes situations :

1. L’association est ou a été accompagnée
2. L’association aimerait être accompagnée
3. Ce sujet est sans objet pour l’association

Tableau 7 – L’accompagnement des associations sur les sujets liés au bénévolat

| <i>Votre association a-t-elle déjà été accompagnée par les différents partenaires ou prestataires suivants, sur des sujets liés au bénévolat (recrutement, fidélisation, coordination, formation...)?</i> | Sont ou ont été accompagnés | Aimeraient être accompagnés | Pas d’attente particulière | Total |
|---|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------|
| Les services d’une mairie ou d’une intercommunalité | 19% | 25% | 56% | 100% |
| Une maison des associations | 14% | 23% | 62% | 100% |
| Une organisation spécialisée dans la mise en relation avec des bénévoles potentiels (France Bénévolat, Tous Bénévoles, Benenova, Passerelles & Compétences...) | 10% | 34% | 56% | 100% |
| Les services d’un conseil départemental | 9% | 29% | 62% | 100% |
| Un ou des services de l’Etat (DDCS, DDVA, DIRECCTE...) | 8% | 23% | 70% | 100% |
| Un Centre de ressources et d’informations pour les bénévoles (CRIB) ou un point d’appui à la vie associative (PAVA) | 7% | 32% | 61% | 100% |
| Les services d’un conseil régional | 5% | 28% | 67% | 100% |
| Une entreprise pour du mécénat de compétences | 5% | 35% | 60% | 100% |
| Une organisation portant une plateforme proposant des actions bénévoles ou des défis (DIFFUZ, Jemengage.paris.fr, jeparticipe.bordeaux.fr...) | 4% | 28% | 67% | 100% |

Source : Enquête R&S 2018 auprès de 2062 responsables associatifs. **Lecture :** Un accompagnement en matière de bénévolat a été réalisé ou est en cours, de la part des services d’une mairie ou d’une intercommunalité dans 19% des associations, il est souhaité dans 25% d’entre elles ; enfin dans 56% des associations, il n’y a pas d’attente particulière, de la part de ces services, dans le domaine du bénévolat.

Une lecture horizontale permet de constater l’état des lieux, avec un accompagnement assez peu fréquent (au plus haut par 19% des services municipaux), une demande importante et assez bien partagée par les structures citées, et une majorité d’associations qui n’ont aucune difficulté en la matière ou qui pensent qu’elles pourront – plus souvent qu’elles devront - les résoudre seules.

La lecture horizontale conduit à observer chacune des trois situations :

⇒ *Les associations sont ou ont été accompagnées* : D’assez loin cette fois, les communes et les intercommunalités ont joué ou jouent un rôle dans ce domaine (19%), suivies par les Maisons des associations (14%) qui permettent des échanges et des mises en commun, généralement à l’échelle d’une ville. Une association sur dix bénéficie ou a bénéficié d’un accompagnement par une organisation spécialisée sur ce sujet du bénévolat. Compte tenu des moyens dont elles disposent, on peut considérer que ce résultat est encourageant et il conviendra de voir comment il se décline selon le secteur d’activité, la taille des associations, ou encore leur implantation en milieu

urbain ou rural. Il en est de même pour les plateformes spécialisées, de création récente, qui enregistre une première percée au sein des associations (4%).

- ⇒ *Les associations aimeraient être accompagnées* : au regard de la relative faiblesse de l'existant, on notera les fortes attentes de la part des entreprises pour du mécénat de compétences (35%), et on retiendra, comme le souligne Roger Sue dans la préface, qu'elles arrivent en tête sur ce thème du bénévolat, comme sur celui des financements, vu précédemment. Non loin derrière, suivent les organisations spécialisées (34%) et les Centres de ressources et d'informations pour les bénévoles (CRIB) ou des points d'appui à la vie associative (32%).
- ⇒ *C'est des services de l'Etat que l'on attend le moins un accompagnement en la matière* (70%), sachant qu'ils ont délégué celui-ci à un certain nombre d'organisations en les soutenant. Les régions, pourtant compétentes en matière de formation, ne sont pas considérées comme des partenaires potentiels (67%), de même que les plateformes spécialisées (67%) qui gagneront à se faire connaître, dans le même temps que les associations se familiariseront plus encore avec les usages numériques.

Tableau 8 - Les attentes en matière de bénévolat par ordre décroissant

| <i>Votre association a-t-elle déjà été accompagnée par les différents partenaires ou prestataires suivants, sur des sujets liés au bénévolat (recrutement, fidélisation, coordination, formation...)?</i> | Aimeraient être accompagnés | Le (ou les) secteur(s) le(les) plus en attente |
|---|------------------------------------|---|
| Une entreprise pour du mécénat de compétences | 35% | Social – Education populaire - Sport |
| Une organisation spécialisée dans la mise en relation avec des bénévoles potentiels (France Bénévolat, Tous Bénévoles, Benenova, Passerelles & Compétences...) | 34% | Sport – Education populaire |
| Un Centre de ressources et d'informations pour les bénévoles (CRIB) ou un point d'appui à la vie associative (PAVA) | 32% | Santé |
| Les services d'un conseil départemental | 29% | Sport |
| Les services d'un conseil régional | 28% | Sport |
| Une organisation portant une plateforme proposant des actions bénévoles ou des défis (DIFFUZ, Jemengage.paris.fr, jeparticipe.bordeaux.fr...) | 28% | Santé |
| Les services d'une mairie ou d'une intercommunalité | 25% | Santé - Sport |
| Une maison des associations | 23% | Santé – Education populaire |
| Un ou des services de l'Etat (DDCS, DDVA, DIRECCTE...) | 23% | Sport |

Source : Enquête R&S 2018 auprès de 2062 responsables associatifs. **Lecture** : 35% des responsables aimeraient que leur association soit accompagnée par des entreprises, au travers notamment du mécénat de compétences. Parmi les sept secteurs identifiés dans l'enquête, à savoir Social – Santé – Humanitaire – Culture – Sport – Loisirs - Education populaire, le secteur social et l'éducation populaire sont ceux qui expriment le plus d'attente en leur direction.

- ⇒ *Au regard des secteurs*, le sport se démarque très souvent, et affiche une plus forte attente en direction des entreprises, des organisations spécialisées dans la mise en relation avec des bénévoles potentiels et des services publics à tous les niveaux (de l'Etat à la mairie), en lien avec les relations privilégiées qu'entretiennent les clubs sportifs avec les pouvoirs publics. Ces attentes multiples sont l'expression des difficultés vécues par les clubs sportifs, ces dernières années, sur les sujets liés au bénévolat.
- ⇒ *En ce qui concerne la taille des associations*, au-delà du tableau, les plus petites (budget annuel inférieur à 10 000 euros), sur ce sujet précis du bénévolat, comme nous l'avons vu précédemment d'une manière générale et sur celui du financement, se tournent plus volontiers vers des structures de proximité : les services d'une mairie ou d'une intercommunalité, ou encore une maison des associations.

Ce thème a fait l'objet d'une publication spécifique intitulée **Bénévolat : Accompagner les associations**, préfacée par Guillaume Douet, directeur de l'Institut Européen de Développement Humain (IEDH). Elle a été diffusée à l'occasion de la journée du bénévolat (5 décembre 2018).

Cette étude livre une analyse approfondie des résultats de cette enquête sous les trois angles suivants :

- L'accueil et l'animation des bénévoles
- La formation et le développement des compétences
- La recherche et le recrutement de nouveaux bénévoles

De l'expression même des responsables associatifs, tirée de leurs propres expériences et de leurs attentes, et observée par plusieurs acteurs de l'accompagnement et experts du sujet, il ressort que :

- Les moyens en interne sont assez peu développés pour gérer la ressource bénévole. Ils sont sous-dimensionnés au regard des besoins des associations, de leurs contraintes et de la nécessaire adéquation avec les attentes des bénévoles.
- Moins d'1 association sur 10 a bénéficié d'un accompagnement, et c'était par la formation de leurs bénévoles.
- 1 dirigeant sur 2 est en attente d'un accompagnement pour recruter de nouveaux bénévoles.
- 1 sur 3, en matière de formation et de compétences.
- 1 sur 4, sur l'accueil et l'animation des bénévoles.

Etude libre accès sur www.recherches-solidarites.org

3 – L'accompagnement en matière de communication

En regard de ce sujet, une dizaine de types de structures ou d'organisations étaient proposés aux répondants, et sont classés dans le tableau suivant, selon un ordre décroissant des coopérations établies avec les associations. Toujours selon les trois mêmes situations :

1. L'association est ou a été accompagnée
2. L'association aimerait être accompagnée
3. Ce sujet est sans objet pour l'association

Tableau 9 – L'accompagnement des associations sur les sujets liés à la communication

| <i>Votre association a-t-elle déjà été accompagnée par les différents partenaires ou prestataires suivants, en matière de communication et de promotion ?</i> | Sont ou ont été accompagnés | Aimeraient être accompagnés | Pas d'attente particulière | Total |
|---|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| Les services d'une mairie ou d'une intercommunalité | 32% | 28% | 40% | 100% |
| Une maison des associations | 14% | 27% | 59% | 100% |
| Un prestataire privé | 14% | 23% | 63% | 100% |
| Une ou plusieurs entreprises (mécénat, sponsoring) | 11% | 38% | 51% | 100% |
| Les services d'un conseil départemental | 10% | 38% | 52% | 100% |
| Un ou des services de l'Etat (DDCS, DDVA, DIRECCTE...) | 6% | 27% | 67% | 100% |
| Une ou des solutions sur Internet (AssoConnect, Solidatech, PickAsso...) | 6% | 37% | 57% | 100% |
| Un Centre de ressources et d'informations pour les bénévoles (CRIB) ou un point d'appui à la vie associative (PAVA) | 4% | 29% | 66% | 100% |
| Les services d'un conseil régional | 4% | 36% | 59% | 100% |

Source : Enquête R&S 2018 auprès de 2062 responsables associatifs. **Lecture** : Un accompagnement en matière de communication a été réalisé ou est en cours, de la part de services d'une mairie ou d'une intercommunalité dans 32% des associations, il est souhaité dans 28% d'entre elles ; enfin dans 40% des associations, il n'y a pas d'attente particulière, de la part de ces services.

La lecture horizontale du tableau montre un état des lieux assez modeste pour chacune des structures, hormis l'appui que reçoivent un tiers des associations, de la part des communes et des intercommunalités. Elle illustre les fortes attentes des associations sur le sujet, dans un contexte où elles ont de plus en plus besoin de se faire connaître et de faire connaître leurs actions et leurs projets, de se démarquer et de s'approprier des outils numériques en perpétuelle évolution.

La lecture verticale dresse le panorama suivant :

- ⇒ *Les associations sont ou ont été accompagnées* le plus souvent par les collectivités locales (32%), au moyen des répertoires constitués et diffusés par les communes ou encore à l'occasion des forums et des événements organisés par les associations. Les Maisons des associations se situent, pour ce sujet aussi, en deuxième rang, cette fois suivies par les prestataires privés (14%) et les entreprises (11%). Les accompagnements via Internet (6%) et les Points d'appui à la vie associative (4%) viennent assez loin.
- ⇒ *Les associations aimeraient être accompagnées* : en regard de l'état des lieux, assez modeste en général, les attentes des associations sont très importantes et assez bien partagées entre les différentes structures d'accompagnement listées. Elles s'adressent en priorité – là encore – aux entreprises (38%), aux départements et aux régions, et visent aussi les supports qu'ils peuvent trouver sur Internet au travers des solutions proposées par AssoConnect, PickAsso ou encore Solidatech... (37%)
- ⇒ *Un accompagnement en matière de communication est jugé sans objet pour au moins 40% des associations*. On a vu en effet au début de ce chapitre que pour 43% des associations ce besoin d'accompagnement sur ce sujet était satisfait. Les services de l'Etat sont peu attendus dans ce domaine (67%), de même que les Points d'appui à la vie associative (66%), sans doute par méconnaissance de leur potentiel, ou encore les prestataires privés (63%), essentiellement par manque de moyens pour les rémunérer³.

Tableau 10 – Les attentes vis-à-vis des structures d'accompagnement par ordre décroissant

| <i>Votre association a-t-elle déjà été accompagnée par les différents partenaires ou prestataires suivants, en matière de communication et de promotion ?</i> | Aimeraient être accompagnés | Le (ou les) secteur(s) le(les) plus en attente |
|---|------------------------------------|---|
| Une ou plusieurs entreprises (mécénat, sponsoring) | 38% | Santé |
| Les services d'un conseil départemental | 38% | Humanitaire |
| Une ou des solutions sur Internet (AssoConnect, Solidatech, PickAsso...) | 37% | Humanitaire |
| Les services d'un conseil régional | 36% | Humanitaire - Culture |
| Un Centre de ressources et d'informations pour les bénévoles (CRIB) ou un point d'appui à la vie associative (PAVA) | 29% | Social - Humanitaire |
| Les services d'une mairie ou d'une intercommunalité | 28% | Santé - Humanitaire |
| Une maison des associations | 27% | Santé - Culture |
| Un ou des services de l'Etat (DDCS, DDVA, DIRECCTE...) | 27% | Santé – Humanitaire - Sport |
| Un prestataire privé | 23% | Social |

Source : Enquête R&S 2018 auprès de 2062 responsables associatifs. **Lecture** : 38% des responsables aimeraient que leur association soit accompagnée par des entreprises, au travers notamment du mécénat et du sponsoring. Parmi les sept secteurs identifiés dans l'enquête, à savoir Social – Santé – Humanitaire – Culture – Sport – Loisirs - Education populaire, le secteur de la santé est celui qui exprime le plus d'attente en leur direction.

³ Aussi par méconnaissance parfois, l'exemple pour les associations employeurs, de la prise en charge des formations par les OPCA, tant pour les salariés que pour les bénévoles.

⇒ *Au regard des secteurs*, ce sont les organisations humanitaires qui se distinguent ici le plus souvent, exprimant plus d'attente en direction des services départementaux et régionaux, des structures CRIB et PAVA labellisées par l'Etat, des services déconcentrés des ministères, ainsi que des supports numériques. Ces multiples soutiens attendus avec plus d'insistance que les autres associations fait bien écho aux besoins d'accompagnement en matière de communication, exprimés par ce secteur de la solidarité internationale. Elles ont en effet intérêt à donner de la visibilité à leurs actions qui se déroulent souvent à l'international et pour lesquelles elles font souvent appel à la générosité des particuliers et des entreprises.

Les associations du secteur de la santé sont également en demande sur le sujet, elles se tournent davantage vers les structures de proximité que sont les mairies et les maisons d'associations, les entreprises et les services de l'Etat.

⇒ *En ce qui concerne la taille des associations*, au-delà du tableau, les plus petites (budget annuel inférieur à 10 000 euros), attendent davantage des maisons des associations que les associations de plus grande taille, sur ce sujet.

4 – L'accompagnement des projets ⁴

En regard de ce sujet, huit types de structures ou d'organisations étaient proposés aux répondants, et sont classés dans le tableau suivant, selon un ordre décroissant des coopérations établies avec les associations. Toujours selon les trois mêmes situations :

1. L'association est ou a été accompagnée
2. L'association aimerait être accompagnée
3. Ce sujet est sans objet pour l'association

Tableau 11 – L'accompagnement des projets des associations

| <i>Votre association a-t-elle déjà été accompagnée par les différents partenaires ou prestataires suivants, sur des sujets liés à l'évolution de votre projet associatif ou à la mise en œuvre d'actions nouvelles (montage, moyens disponibles, organisation en interne...) ?</i> | Sont ou ont été accompagnés | Aimeraient être accompagnés | Pas d'attente particulière | Total |
|--|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------|
| Les services d'une mairie ou d'une intercommunalité | 28% | 25% | 48% | 100% |
| Les services d'un conseil départemental | 13% | 30% | 57% | 100% |
| Une maison des associations | 11% | 23% | 65% | 100% |
| Un ou des services de l'Etat (DDCS, DDVA, DIRECCTE...) | 11% | 24% | 66% | 100% |
| Un prestataire privé (cabinet conseil, consultant...) | 8% | 19% | 73% | 100% |
| Les services d'un conseil régional | 7% | 30% | 62% | 100% |
| Une ou des entreprises (mécénat de compétences) | 5% | 30% | 64% | 100% |
| Un Centre de ressources et d'informations pour les bénévoles (CRIB) ou un point d'appui à la vie associative (PAVA) | 5% | 26% | 70% | 100% |

Source : Enquête R&S 2018 auprès de 2062 responsables associatifs. **Lecture :** Un accompagnement a été réalisé ou est en cours, de la part de services d'une mairie ou d'une intercommunalité dans 28% des associations, il est souhaité dans 25% d'entre elles ; enfin 48% des associations n'expriment pas d'attente particulières de la part de ces services, pour les accompagner dans les évolutions de leur projet associatif ou de leurs activités.

Une lecture horizontale montre un état des lieux assez modeste, sur ce sujet ambitieux pour les associations, et révèle la difficulté pour elles, à trouver des partenaires, mais aussi les fortes attentes en la matière. A titre

⁴ Ces résultats concernent l'ensemble des associations, qu'elles fonctionnent avec la seule ressource humaine bénévole, ou qu'elles emploient également des salariés. Les relations avec les Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA), principalement orientés vers les associations employeurs, sont abordées spécifiquement en fin de présentation.

d'exemples, les entreprises ou les régions, fort peu actrices aujourd'hui (5%), sont mentionnées comme des partenaires potentiels par 30% des répondants.

Une lecture verticale, selon les trois options proposées aux répondants, permet de voir les résultats d'une manière un peu plus détaillée :

⇒ *Les associations sont ou ont été accompagnées* : au-delà des communes, premiers partenaires des associations, les départements sont cette fois mentionnés en deuxième place (13%), suivis par les Maisons des associations et les services de l'Etat (11%). Les Points d'appui à la vie associative ne sont encore que trop peu identifiés et fréquentés par les responsables associatifs, pour ce genre d'accompagnement (5%).

⇒ *Les associations aimeraient être accompagnées* : le département, la région et les entreprises figurent parmi les partenaires les plus attendus sur ce sujet (30%), mais l'ensemble des autres interlocuteurs potentiels sont mentionnés ici, par une association du quatre. Ces attentes largement et assez équitablement réparties peuvent être interprétées comme une difficulté pour les associations, de déterminer quel(s) acteur(s) est le plus en mesure de l'accompagner dans ses tournants stratégiques. Cette réalité est observée notamment parmi les porteurs de projets à vocation économique, à tonalité mixte, les renvoyant tantôt vers les structures destinées aux entreprises, tantôt vers les acteurs de l'accompagnement associatif, sans parvenir parfois à trouver le « bon interlocuteur ».

⇒ *Un accompagnement est sans objet, d'abord pour les associations qui ne sont pas concernées*. Toutes n'ont en effet pas de perspectives d'évolution de leur Projet associatif ou les activités nouvelles qu'elles envisagent ne nécessitent pas forcément un soutien extérieur particulier.

Lorsqu'elles se trouvent à un tournant stratégique, la démarche est ambitieuse et nécessite, en préalable à toute demande d'accompagnement, la mise en place d'une démarche en interne. Et parmi elles, certaines disposent des compétences en interne pour opérer ce tournant ou se lancer dans d'autres activités ; et quelques autres, préfèrent cultiver leur indépendance et gérer le changement de façon autonome.

Il n'est donc pas étonnant de constater une forte proportion d'associations sans attente particulière en la matière. Pour autant, la réponse relative aux attentes de soutien de la part des communes, qui peut nous servir ici de « jauge », montre que seulement 48% des associations estiment pouvoir s'organiser seules.

Tableau 12– Les attentes vis-à-vis des structures d'accompagnement par ordre décroissant

| <i>Votre association a-t-elle déjà été accompagnée par les différents partenaires ou prestataires suivants, sur des sujets liés à l'évolution de votre projet associatif ou à la mise en œuvre d'actions nouvelles (montage, moyens disponibles, organisation en interne...) ?</i> | Aimeraient être accompagnés | Le (ou les) secteur(s) le(les) plus en attente |
|--|------------------------------------|---|
| Les services d'un conseil départemental | 30% | Loisirs – Education populaire |
| Les services d'un conseil régional | 30% | Culture – Education populaire |
| Une ou des entreprises (mécénat de compétences) | 30% | Sport |
| Un Centre de ressources et d'informations pour les bénévoles (CRIB) ou un point d'appui à la vie associative (PAVA) | 26% | Humanitaire |
| Les services d'une mairie ou d'une intercommunalité | 25% | Humanitaire - Loisirs |
| Un ou des services de l'Etat (DDCS, DDVA, DIRECCTE...) | 24% | Sport – Education populaire |
| Une maison des associations | 23% | Culture – Sport – Education populaire |
| Un prestataire privé (cabinet conseil, consultant...) | 19% | Social - Sport |

Source : Enquête R&S 2018 auprès de 2062 responsables associatifs. **Lecture** : 30% des responsables aimeraient que leur association soit accompagnée par les services du conseil départemental, pour faire évoluer leur projet associatif ou leurs activités. Parmi les sept secteurs identifiés dans l'enquête, à savoir Social – Santé – Humanitaire – Culture – Sport – Loisirs - Education populaire, ces deux derniers secteurs sont ceux qui expriment le plus d'attente en leur direction.

Au regard des secteurs, les associations d'éducation populaire se tourneraient plus volontiers que celles des autres secteurs, vers leurs interlocuteurs plus privilégiés que sont les services des départements, des régions et de l'Etat. Aussi vers les maisons des associations, comme le sport et la culture qui sont des éléments importants du maillage associatif de proximité. On notera que les associations du secteur de la santé ne se distinguent pas ici par une demande plus pressante en direction de telle ou telle structure, et que celles du secteur social, compte tenu de leur taille et de leurs enjeux se tourneraient plus volontiers vers un prestataire privé.

En ce qui concerne les petites associations (budget annuel inférieur à 10 000 euros), elles attendent davantage des services d'un conseil départemental pour les accompagner dans l'évolution de leur projet associatif ou le développement de leurs activités.

4 – Panorama de l'accompagnement aujourd'hui

Ce dernier tableau présente la proportion d'associations accompagnées et celles qui souhaiteraient l'être par chacune des structures recensées et pour chacun des sujets choisis.

Tableau 13– Panorama de l'accompagnement aujourd'hui et des attentes pour demain

| | Financement | | Bénévolat | | Communication | | Projet | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Déjà accompagnées | Aimeraient l'être | Déjà accompagnées | Aimeraient l'être | Déjà accompagnées | Aimeraient l'être | Déjà accompagnées | Aimeraient l'être |
| Les services d'une mairie ou d'une intercommunalité | 43% | 27% | 19% | 25% | 32% | 28% | 28% | 25% |
| Les services d'un conseil départemental | 24% | 39% | 9% | 29% | 10% | 38% | 13% | 30% |
| Les services d'un conseil régional | 16% | 41% | 5% | 28% | 4% | 36% | 7% | 30% |
| Un ou des services de l'Etat (DDCS, DDVA, DIRECCTE...) | 20% | 30% | 8% | 23% | 6% | 27% | 11% | 24% |
| Une maison des associations | 16% | 24% | 14% | 23% | 14% | 27% | 11% | 23% |
| Un CRIB ou un PAVA* | 8% | 29% | 7% | 32% | 4% | 29% | 5% | 26% |
| Des organisations spécialisées dans le financement ou le mécénat | 6% | 48% | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné |
| Des organisations spécialisées dans la collecte d'argent | 3% | 42% | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné |
| Un prestataire privé (cabinet conseil, expert-comptable, consultant...) | 16% | 19% | Non concerné | Non concerné | 14% | 23% | 8% | 19% |
| Une banque ou une assurance | 29% | 19% | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné |
| Une ou plusieurs entreprises (mécénat, sponsoring) ou fondations | 18% | 45% | 5% | 35% | 11% | 38% | 5% | 30% |
| Une plateforme de financement participatif | 13% | 34% | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné |
| Une organisation spécialisée dans la mise en relation avec des bénévoles | Non concerné | Non concerné | 10% | 34% | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné |
| Une plateforme proposant des actions bénévoles | Non concerné | Non concerné | 4% | 28% | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné |
| Une ou des solutions sur Internet (AssoConnect, Solidatech, PickAsso...) | Non concerné | Non concerné | Non concerné | Non concerné | 6% | 37% | Non concerné | Non concerné |

Source : Enquête R&S 2018 auprès de 2062 responsables associatifs. **Lecture :** 43% des associations sont ou ont déjà été accompagnées en matière de financement par une mairie ou une intercommunalité ; 27% aimeraient l'être. * Un Centre de ressources et d'informations pour les bénévoles (CRIB) ou un point d'appui à la vie associative (PAVA)

Une lecture horizontale permet, pour chaque structure d'accompagnement et concernant chacun des quatre principaux sujets retenus, de voir quelle est sa fréquentation et quel est son potentiel ou sa marge de progression, au travers des souhaits d'accompagnement. A titre d'exemple, les maisons des associations verront qu'elles accompagnent de l'ordre de 15% des associations sur les questions financières, les sujets liés au bénévolat ou sur la communication. Elles sont moins présentes sur l'accompagnement du changement (révision du projet associatif ou diversification des activités). Environ un quart des associations souhaiteraient par ailleurs bénéficier d'un soutien de leur part, sur l'un de ces quatre sujets.

Une lecture verticale permet de voir quelles sont les structures les plus sollicitées thème par thème, et quel est le potentiel de bénéficiaires. Les mairies et intercommunalités sont les premiers soutiens des associations, tant sur le plan financier, que sur celui du bénévolat, de la communication ou encore de l'évolution du projet associatif ou de changement d'échelle. En termes d'attentes, les entreprises sont les plus courtisées sur ces quatre plans, bien qu'elles se partagent cette première place avec les conseils départementaux en matière de communication et d'évolution. Et sachant que les conseils régionaux sont également attendus sur ce dernier plan. Ces attentes plurielles vis-à-vis des services de l'Etat, des collectivités territoriales et du maillage des acteurs locaux mettent l'accent sur une nécessaire coordination, souvent revendiquée et recherchée dans les territoires.

5 – Les Dispositifs Locaux d'Accompagnement, un rôle essentiel

Méthodologie

Cette enquête a été préparée et menée en partenariat avec l'équipe de l'AVISE, agence d'ingénierie pour développer l'Économie sociale et solidaire (ESS) au niveau national, depuis 2002. Parmi ses diverses fonctions, elle est chargée d'animer le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), dispositif public dont la vocation est d'accompagner les structures employeuses d'utilité sociale dans leur projet de développement de leurs activités et de leurs emplois.

Les DLA avaient naturellement toute leur place dans cette enquête. Ils figurent dans la liste des acteurs de l'accompagnement pour chaque thème étudié (financement, bénévolat, communication, évolution du projet associatif), ainsi que pour celui de l'emploi⁵. Cependant, ce dispositif s'adressant aux associations employeurs⁶, les résultats les concernant ont fait l'objet d'un traitement particulier. Ils sont en cours d'analyse à l'Avise et font l'objet d'une première synthèse ci-dessous.

⇒ *L'accompagnement déjà réalisé par les DLA*

D'une manière globale, un tiers des associations employeurs font ou ont fait l'objet d'un accompagnement par ce réseau régional et départemental.

Cette proportion significative varie selon les secteurs d'activité, depuis 23% dans le domaine du sport, jusqu'à près de 40% dans l'éducation populaire, ou encore le secteur social et celui de la santé.

Elle varie également selon la taille des associations : de 26% environ, pour les celles comportant un ou deux salariés, jusqu'à 40% au-delà de 10 salariés.

L'accompagnement des DLA est par ailleurs un peu plus fréquent parmi les associations fédérées, et nettement plus répandu en milieu rural.

⁵ Ce sujet de l'emploi ne concernant par nature, que les associations employeurs (environ 12% des associations), il n'est pas abordé dans cette publication générale.

⁶ Les résultats de cette enquête montrent toutefois que les associations ne comportant pas de salariés ont parfois été accompagnées par les DLA, dans une proportion de l'ordre de 4%, et que bon nombre d'entre elles (22%) souhaiteraient l'être.

⇒ *Une forte attente exprimée*

Une association employeur sur cinq souhaiterait clairement bénéficier d'un accompagnement. Cette proportion varie logiquement en fonction de l'état des lieux et des manques ressentis. Elle est au plus haut dans le domaine du sport (24%), parmi les associations de trois à cinq salariés (25%), en milieu urbain qui semble un peu moins desservi que le milieu rural.

⇒ *Un besoin d'information*

Nombre d'associations, souhaitent par ailleurs disposer d'éléments pour juger de la pertinence d'un accompagnement : de l'ordre de 30%, un peu plus forte parmi les plus petits employeurs (36%), ou encore dans le domaine du sport (36%) ou de la culture (32%), et en milieu urbain (32%).

⇒ *Les différents sujets d'accompagnement*

En lien avec les inquiétudes manifestées par les responsables d'associations, c'est le thème des financements qui fait l'objet du plus grand nombre d'accompagnements, suivi par celui relatifs aux projets de l'association, en matière de stratégie et d'activités, celui de l'emploi venant en troisième rang.

Un peu en retrait, les sujets relatifs à la communication, au regard de l'état des lieux, viennent en premier en matière de souhaits pour demain.

Au bilan, sur un total de 163 400 associations employant au moins un salarié, en 2017, les responsables de plus de 80% d'entre elles se disent intéressés par l'accompagnement des DLA ; soit qu'ils en bénéficient ou en ont déjà bénéficié (33%) ; soit qu'ils souhaiteraient en bénéficier dans l'avenir (20%), soit qu'ils aimeraient instaurer des relations avec les DLA pour en savoir plus sur les modalités de leur intervention et les soutiens dont ils pourraient bénéficier (30%).