



Etude des besoins en appui et accompagnement du secteur associatif

Pays Rouergue Occidental

Décembre 2010



Ministère de l'économie, des
finances et de l'emploi



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen

I. INTRODUCTION

1) Le DLA

Le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) est un dispositif de soutien et de conseil destiné à favoriser la pérennisation et le développement des associations et autres structures d'utilité sociale créatrices d'emplois.

Initié par l'État et la Caisse des Dépôts et cofinancé par le Fonds Social Européen, le DLA a été mis en place à l'origine pour préparer la pérennisation des activités développées par les « Nouveaux services – Emplois jeunes ». Il s'adresse aujourd'hui à toutes les structures d'utilité sociale employeuses.

Le DLA de l'Aveyron est l'un des 115 DLA actifs sur le territoire français, porté depuis sa création sur le département en 2004 par l'Université Rurale Quercy-Rouergue, association d'éducation populaire œuvrant pour le développement du territoire.

Les DLA sont coordonnés au niveau régional par le C2RA (Centre Régional de Ressources et d'Animation) porté par la CPCA (Conférence Permanente des Coordinations Associatives) de Midi-Pyrénées.

Dans le cadre de son activité, le DLA a rencontré environ 70 structures du Pays Rouergue Occidental. 35 d'entre elles ont été accompagnées entre 2004 et 2009 pour un montant total de prestations de 138 000 €.

2) Le Pays et ses associations

Le Pays Rouergue Occidental est composé de 74 communes (9 Communautés de communes) à forte dominante rurale, autour de deux pôles plus urbains : Villefranche de Rouergue et Decazeville. Le Bassin constitue une entité à part sur le territoire, de par son histoire, et présente un contexte économique et démographique particulier.

Bien que le taux de création d'associations soit plus faible ici que sur le reste du département, la vie associative du Pays Rouergue Occidental est dense. En milieu rural, les associations constituent souvent le principal vecteur de lien social et font vivre des projets qui permettent le maintien de la population et assurent des services indispensables.

Comme sur le reste du département, les secteurs d'activité où l'on retrouve des associations sont très variés : **sport**, **culture** (animation salle de spectacle, compagnies de spectacle vivant, radio associative, etc.), **tourisme** mais également **famille**, **enfance**, **jeunesse** (centre de loisirs, accueil jeunes, foyer des jeunes travailleurs, MJC, Mission locale, etc.) **insertion sociale**, **insertion professionnelle**, **secteur médico-social**... En fait, les associations interviennent sur quasiment tous les champs d'activités, et cela est d'autant plus vrai en milieu rural.

Elles représentent ainsi un acteur économique important du territoire.

Les associations du pays Rouergue Occidental représentent 12 % de l'emploi privé sur le territoire (496 établissements et 1475 emplois, d'après une étude DRTEFP menée en 2008). Au niveau départemental, l'emploi associatif représente 16 % de l'emploi privé. Ces emplois se situent pour plus de la moitié dans les secteurs de la santé et du service aux personnes (SAP).

II. DEMARCHE MISE EN OEUVRE

1) Finalité

- Favoriser la concertation et l'action collective territoriale.
- Permettre la complémentarité et la mise en synergie des actions de soutien et d'appui aux structures d'utilité sociale.

2) Objectifs

Les DLA de la région Midi-Pyrénées, sous l'impulsion de leurs pilotes régionaux et du C2RA, ont défini des objectifs complémentaires, leur paraissant essentiels à la mise en œuvre d'un plan d'accompagnement adapté aux réalités territoriales

- Recenser les besoins en accompagnement des associations du territoire
- Recenser les offres existantes
- Permettre de dégager une vision partagée des situations, enjeux, problématiques des associations du territoire
- Repérer collectivement les besoins et les actions à mettre en œuvre pour y répondre
- Croiser ces besoins pour mettre en place les accompagnements collectifs (territoriaux et/ou sectoriels) les plus pertinents
- Développer les partenariats avec les acteurs locaux

Par ailleurs des diagnostics sectoriels ont été réalisés au niveau régional : Sport, Culture, IAE, SAP, Petite Enfance, Enfance Jeunesse.

3) La démarche

Le DLA de l'Aveyron a souhaité pouvoir associer divers acteurs afin de croiser les points de vue, et de créer ainsi la possibilité de mise en place d'accompagnements collectifs pertinents et répondant aux besoins des associations

- Sollicitation des associations : questionnaire autour des besoins et de l'offre d'appui et d'accompagnement, mais également des interactions avec d'autres associations et avec le Pays
Nous avons construit un panel d'associations (essentiellement employeuses) selon les listes du DLA (associations déjà accompagnées sur le territoire) et celles des agréments de la DDCSPP (Sport, Jeunesse et éducation populaire) et de la DIRECCTE (SAP et IAE).
Des questionnaires ont ainsi été envoyés à 85 associations, dont 18% d'entre elles ont répondu.
- Sollicitation des partenaires institutionnels : questionnaires et réunion spécifique du comité d'appui
- Sollicitation des collectivités : présentation du diagnostic, entretiens avec les élus des Communautés de communes et des deux communes principales (Decazeville et Villefranche de Rouergue).
- Sollicitation des réseaux : questionnaires et organisation d'un groupe de travail multi-sectoriel

III. RESSOURCES IDENTIFIEES

1) Les politiques locales

- La stratégie de développement du Pays Rouergue Occidental
 - Axe 1 : Soutenir la dynamique économique dans le respect du développement durable : favoriser la création, la vie et la transmission des entreprises
 - Axe 2 : Développer durablement le tourisme, la culture et les loisirs
 - Axe 3 : Offrir un cadre de vie préservé et attractif
 - Axe 4 : Animation, coordination du territoire et de ses acteurs

Le Pays n'a pas développé de mesures spécifiques au secteur associatif, cependant, celui-ci peut s'inscrire dans plusieurs axes ou mesures en fonction du secteur d'activité ou de la problématique développée.

Les associations du secteur du tourisme et de la culture sont ainsi celles qui font le plus appel au Pays et qui peuvent être accompagnées dans ce cadre (montage de projet, intermédiaire pour les financements de la Région...)

Tourisme : éditions communes (carte touristique, agenda des manifestations...), bourse aux dépliants (échange de documentations...), formations pour les offices de tourisme (tourisme durable / Eductour), accompagnement des offices de tourisme à la démarche qualité

Culture : répertoire des offres éducatives culturelles du Pays à destination des scolaires (projet en cours de réalisation), « Juin aux Jardins » : manifestation collective en partenariat avec les acteurs culturels du territoire, Gestion du dispositif Projet Culturel de Territoire de la Région (financements en baisse progressive jusqu'en 2013)

Les autres associations peuvent également solliciter le Pays dans le cadre de leur recherche de financements (orientation / conseils), ou de montage de projet rentrant dans le cadre du Leader (entrée pour le GAL Quercy Rouergue)

- Les politiques intercommunales et communales

Il n'apparaît pas d'homogénéité particulière dans les compétences des 9 Communautés de communes du Pays Rouergue Occidental. Des soutiens variés (subventions, mises à disposition de locaux ou de personnels...) sont apportés au secteur associatif, là encore le plus souvent en fonction du secteur d'activités et des compétences de chacun. Aucune n'a de poste de technicien consacré au secteur dans sa globalité.

Toutefois, le constat d'un souci du devenir associatif se fait ressentir (pour plus de détails, cf. le document final de cette étude).

2) Les contrats locaux

Ces contrats sont le plus souvent liés aux secteurs Petite-Enfance et Enfance Jeunesse. Ils sont pluripartites et peuvent être à dimension territoriale variable.

Lors des différents échanges avec les acteurs départementaux du monde associatif et en croisant avec les questionnaires, 3 contrats ont été identifiés, leur existence sur un territoire reflétant la volonté des élus locaux de développer une politique éducative et/ou sociale :

- Le **Contrat Educatif Local** : il a pour but de favoriser la réussite scolaire et l'insertion sociale des enfants et adolescents en leur proposant des activités diversifiées pendant leur temps libre.
- Le **Contrat Enfance Jeunesse** : contrat d'objectifs et de cofinancement passé entre une CAF et un partenaire, qu'il s'agisse d'une collectivité territoriale, d'un regroupement de communes, d'une entreprise ou d'une administration de l'Etat. Sa finalité est de poursuivre et optimiser la politique de développement en matière d'accueil des moins de 18 ans.
- Le **Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité**. Il contribue à soutenir, en dehors du temps de l'école, enfants et jeunes dans leur travail personnel scolaire.

3) Les outils et sources d'informations

- Outils de gestion ou ressources d'accompagnement à la gestion (AFOCG, logiciel Proj'assoc, etc.)
- Sources d'informations et d'orientation aux associations
 - Le Délégué Départemental à la Vie Associative (DDCSP). A noter que les réunions MAIA (Mission d'Accueil et d'Information aux Associations) sont en sommeil sur le département.
 - Le CRIB (Centre de Ressources et d'Information des Bénévoles), porté par Profession Sport et le CDOS
 - Le CLAP (Centre de ressources et de Liaison pour les Associations et les Porteurs de projets en Midi-Pyrénées)
 - Les référents territoriaux des différents institutions et organismes partenaires (CAF, MSA, CG, ADEFPAT)
 - Le Centre du Bénévolat Villefrancois
 - Les OPCA n'ont pas été identifiés comme ressources, ni par les partenaires, ni par les associations interrogées.

4) Les fédérations et réseaux

Les réseaux et fédérations associatifs ont un rôle important de structuration et professionnalisation des associations adhérentes, de soutien et d'accompagnement de celles-ci.

Au-delà de l'adhésion des associations à un ensemble de valeurs et donc de leur mise en réseau avec d'autres structures les partageant, les « services » offerts par les réseaux et fédérations à leurs adhérents prennent des formes très variables :

- veille informative et d'adaptation aux évolutions du secteur d'activité concerné
- représentation des adhérents auprès des différents partenaires et institutionnels
- gestion collective des financements et redistribution (ex du CDOS et de l'ADMR)
- construction et mise en œuvre de formations adaptées
- services juridiques et/ou comptables mutualisés pour l'ensemble des associations adhérentes (ex de l'ADMR ou de Familles Rurales)...

IV. PROBLEMATIQUES IDENTIFIEES

On peut noter ici qu'il est difficile de mettre en avant des spécificités territoriales à l'échelle d'un Pays.

En effet, d'une part, les ressources identifiées fonctionnent plutôt à l'échelle départementale, voire régionale ; d'autre part, les associations (hors certains secteurs d'activités entrant dans son schéma de développement), ne semblent pas avoir identifié le Pays comme une ressource ou un lieu vers lequel elles peuvent se tourner.

Toutefois, certains Pays ont fait le choix de créer une commission dédiée à la vie associative, et disposent parfois d'un technicien chargé de travailler spécifiquement sur cette question.

Cependant, l'intérêt d'un diagnostic à cette échelle demeure dans son possible impact quant à la mise en réseau d'associations œuvrant sur un même territoire de projet. Ce positionnement sur un territoire sera encore plus important avec la réforme territoriale à venir et les transferts de compétences à prévoir entre les différents niveaux d'organisation politique.

En prenant en compte l'ensemble des points de vue recensés au cours de cette étude, les problématiques principales du secteur associatif dans sa globalité pourraient être synthétisées de la manière suivante :

1) Le lien au territoire : comment mieux se connaître et mieux se faire connaître ?

Les associations ont mis en avant le besoin de créer des partenariats territoriaux. En effet, pour certaines, elles ne connaissent pas le fonctionnement des institutions et acteurs œuvrant sur leur territoire, malgré un fréquent travail commun.

L'inverse se vérifie également, les collectivités et le Pays n'ont pas toujours une vision d'ensemble du secteur associatif, et plus individuellement ne saisissent pas toujours où se situe la plus-value associative pour certaines activités.

2) La professionnalisation

- Le montage de projets : les attributions de financement reposent de plus en plus sur la mise en œuvre de projets, et non plus sur le fonctionnement d'associations mettant en œuvre une mission d'intérêt général. Les associations doivent donc acquérir de nouvelles compétences en terme de montage, de mise en œuvre et d'évaluation de projet.
- La gestion financière et le pilotage économique : nombre d'associations fonctionnent avec un modèle économique pas toujours adapté à leurs activités, elles ont besoin de compétences budgétaires, comptables et financières nouvelles
- Connaissance de la réglementation : droit commun, droit du travail, conventions collectives nationales, fiscalité...

3) La question du bénévolat

- La nécessaire revitalisation : constat d'une tendance à une attitude consommatrice des adhérents des associations ; constats fréquents d'une difficulté de renouvellement des bénévoles dirigeants...
- La nécessaire « professionnalisation » des bénévoles, surtout au sein des structures employeuses : complexification de la gestion administrative ; méconnaissance des responsabilités et rôles entraînés par la fonction employeur...

4) La question de la mutualisation

Parmi les associations, cette question est évoquée le plus souvent autour d'actions ponctuelles, ou de moyens bien définis : communication commune, formations collectives, mutualisation d'un poste de comptable...

Les partenaires mettent plus souvent que les associations cette question sur la table, la voyant comme un moyen de pallier aux baisses de financements que connaît, et devrait connaître encore le secteur associatif.

⚠ Attention cependant à ne pas contraindre à la mutualisation, celle-ci ne fonctionnant que si elle est souhaitée et construite par les structures concernées.

5) Un contexte économique et politique fragilisant

Les associations sont de plus en plus confrontées aux incertitudes entraînées par le contexte économique et politique actuel, qui freinent leur capacité de projection dans l'avenir, et donc leur capacité à innover et répondre aux besoins du territoire.

- La Révision Générale des Politiques Publiques a cette année considérablement modifié le paysage institutionnel dans lequel les associations évoluent.
- La Réforme Territoriale en cours et à venir aura également un impact important sur les associations. Les transferts de compétences, la possible disparition de la clause de compétences générales et des financements croisés vont en effet modifier en profondeur les partenariats et financements habituels des associations.
- Tendance à la baisse de la plupart des financements habituels des associations, liée aux choix de politiques publiques, à la baisse de financements que connaissent également les collectivités... Cela entraîne un manque de lisibilité des subventions dans le temps pour les associations, qui ont plus de mal à se projeter dans l'avenir et peuvent perdre leur capacité à monter de nouveaux projets (peur, lassitude).

V. PISTES D' ACTIONS

Pour tenter de répondre à ces différentes problématiques transversales, de premières pistes d'actions ont émergé.

Celles-ci mêlent différentes possibilités de réponses, y compris des interventions dans le cadre du DLA.

Par ailleurs, des accompagnements plus spécifiques aux besoins sectoriels mis en avant dans le paragraphe précédent pourront également être envisagés sur le territoire, leur déclinaison locale pouvant avoir un impact sur la mise en réseau et la construction de partenariats territoriaux.

1) Le lien au territoire

- **Mieux connaître :**

Il s'agirait ici de permettre aux associations de mieux connaître et comprendre le territoire sur lequel elles interviennent, afin de pouvoir par la suite s'adresser de la manière la plus pertinente aux différents partenaires possibles.

📌 Formations / informations des bénévoles dirigeants et des salariés d'associations :

- les découpages territoriaux et les différents niveaux de compétences (communes, communautés de communes, Conseil Général, Conseil Régional...)
- les ressources et le fonctionnement des collectivités
- la réforme territoriale : comprendre les évolutions à venir afin de pouvoir anticiper

- **Mieux se connaître**

L'objectif est ici de permettre aux associations du territoire de mieux se connaître entre elles, de réfléchir à des projets communs (communication, formations...) mais aussi de faciliter leurs relations avec les collectivités présentes sur le territoire.

Mise en réseau des associations :

📌 La mise en place d'accompagnements collectifs, dans le cadre du DLA, autour de problématiques diverses (outils de gestion, méthodologie de projet...) peut impulser une première dynamique d'échanges.

La territorialisation de ces accompagnements pourrait ainsi permettre la rencontre et l'échange entre associations d'un même territoire, facteur pouvant enclencher par la suite des projets communs, voire de mutualisation.

Relations associations/collectivités :

📌 Informations sur les réglementations en vigueur (circulaire du 18 janvier 2010) : modalités de conventionnement

📌 Accompagnements collectifs DLA, déclinés sur des territoires pertinents (Pays ou communautés de communes essentiellement) : développement d'une stratégie partenariale commune ; par exemple pour se positionner collectivement sur un appel à projet ou pour répondre à la volonté de mise en œuvre d'une politique spécifique d'une collectivité...

- **Mieux se faire connaître**

Il s'agirait ici d'aider les associations à s'interroger sur leur projet, et sur la manière de le présenter à leurs partenaires. En effet, les collectivités ne voient pas toujours quelle est la plus-value associative sur certaines activités, et les usagers de celles-ci ont parfois tendance à confondre service public et service d'intérêt général.

📌 Accompagnements collectifs DLA :

- Formalisation et valorisation du projet associatif
- Valorisation de la plus-value associative (en terme de lien social, d'expression de la démocratie locale, de modèle économique, etc.) : outils adaptés aux différents projets, outils de communication
- Valorisation de l'impact socio-économique sur le territoire

Ces « ateliers » collectifs pourront être complétés par des accompagnements individuels au sein des structures en présentant l'envie et le besoin, essentiellement sur les questions liées au projet associatif (nous avons en effet vu précédemment qu'il s'agissait d'un thème récurrent).

- **Autres pistes**

Ce travail-là n'aura de réel impact que s'il est mené parallèlement avec un travail des élus locaux autour des formes de relations possibles avec les associations de leur territoire, au-delà de la question financière.

Exemples :

- Expertise sur un secteur d'activité
- Connaissance et lien direct à la population
- Définition et mise en œuvre d'une politique (Enfance Jeunesse, Culture, Tourisme, etc.)

2) La question de la mutualisation

Cette question rejoint celle de la mise en réseau précédemment évoquée. Il convient de la voir ici comme une étape plus avancée. En effet, les associations, en apprenant à se connaître et à travailler ensemble, pourront développer l'envie d'aller plus loin dans leur travail commun à travers la mutualisation de moyens. On constate également une tendance à ces projets de mutualisation pour des raisons plus économiques et réglementaires (taille minimum requise pour certains projets).

📌 Accompagnements collectifs DLA :

Le DLA peut accompagner un groupe d'associations ayant une idée de projet commun et/ou de mutualisation de moyens dans sa mise en œuvre : construction projet, réflexion organisation interne et moyens nécessaires, recherche de financements, appui juridique (choix de la forme de mutualisation), communication propre au groupe...

3) La professionnalisation

Ces pistes d'actions visent à doter les associations de connaissances et compétences leur permettant de s'adapter au contexte actuel exigeant une professionnalisation croissante, mais aussi de produire des services de qualité, et répondre ainsi au mieux aux besoins qu'elles ont repérés.

- **Méthodologie de projet**

📌 Formations à la méthodologie de projet

📌 Accompagnement collectif articulé à la formation : construction et appropriation d'outils

- Définition finalité, objectifs et moyens
- Evaluation
- Budget

- **Gestion financière et pilotage économique**

📌 Formation / informations :

- Les différents modèles économiques de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)
- Une formation de ce type permettrait aux structures de disposer de toutes les informations nécessaires, et de pouvoir s'adapter si le modèle économique en place n'est pas le plus approprié à l'activité.
- Les différents outils de financements de l'ESS

📌 Formations des salariés associatifs (dans le cadre des plans de formations), et/ou des dirigeants bénévoles

- Notions comptables fondamentales
- Gestion budgétaire

📌 Accompagnements collectifs

- Construction d'outils de gestion et de suivi financier au service du projet
- Construction d'outils de gestion et de suivi de l'activité, en lien avec le budget (rationalisation...) : ces accompagnements et/ou formations auraient vocation à être déclinés de manière plus sectorielle, les différentes activités ne rencontrant pas de besoins de gestion et d'évaluation similaires.

Exemples : - outils de gestion de la fréquentation dans les structures accueils de loisirs et/ou petite enfance

- construction de tableaux de bord
- construction et gestion de plannings

- **Cadre juridique**

Il s'agirait ici de mettre en place des formations, à destination des bénévoles dirigeants et des salariés d'associations, afin de leur permettre de maîtriser le cadre juridique de leurs activités :

- les statuts
- le droit commun et réglementations spécifiques
- le droit du travail et les Conventions Collectives Nationales

4) Le bénévolat

Bien que ces problématiques soient propres à chaque association, des réponses à la question de la revitalisation du bénévolat peuvent être apportées de manière collective, les formations ou accompagnements pouvant entraîner des prises de conscience ou fournir des pistes de travail à mettre en œuvre au sein de chaque structure ensuite.

📌 Formations ou accompagnements collectifs DLA (à articuler)

- Les risques et responsabilités du bénévole employeur : le DLA avait pour habitude de mettre en place ces ateliers collectifs chaque année. Cependant, il s'avère que ces derniers relèvent plus de la formation.
- Le recrutement de bénévoles :
 - Définition des besoins en ressources bénévoles au sein de l'association : liens au projet associatif, construction de fiches de mission (missions confiées, profils recherchés, liens avec les salariés...)
 - Travail sur les messages et les outils de communication (rejoint l'objectif de « mieux se faire connaître »)
- Le « management » des bénévoles :
 - Définition d'objectifs individuels et collectifs, en lien avec les fiches de mission
 - Travail sur la communication interne : outils de communication et suivi, organisation des processus de communication interne
- La fidélisation des bénévoles :
 - Construction d'outils d'accompagnement du développement personnel et socioprofessionnel des bénévoles (formation des bénévoles, gestion des compétences...)
 - Valorisation du travail bénévole
 - Mise en œuvre d'une démarche de fidélisation : outils de valorisation, outils de remerciements, mise en place de moments de convivialité...

5) Un contexte économique et politique fragilisant

Il s'agit ici essentiellement de permettre aux associations d'accéder aux informations disponibles et actualisées sur les évolutions de son environnement externe

Il pourra ainsi être fait le choix :

- de construire et programmer des temps de formations et informations sur les réformes en cours et leurs impacts pour les associations et leurs partenaires
- ou au moins de construire un réseau de communication efficace permettant d'informer le secteur associatif du territoire des différentes sources d'informations disponibles, et des temps de formations ou conférences se déroulant sur le territoire sur ces thèmes.