

ARTICLE - CONFÉRENCE :

La structuration des métiers de l'accompagnement de la vie associative locale, outil d'institutionnalisation ou d'émancipation et de transformation sociale ?



Article rédigé par :

Youssef Frayha

Noé Dadet

Justine Henry

Youna Moutoussamy

Noémie Dubart

Tom Villanova

Khaoula Chebir

Josselin Guihard

Fatima El Asri

Lila Rossignol

Laura Romero

INTRODUCTION

Par un mot d'accueil, Fanny Lelong, coordinatrice de la chaire ESS de Lyon, présente, à l'occasion du troisième mardi de l'ESS du cycle de cette année universitaire 2023-2024, le sujet de la conférence de ce mardi 14 Novembre : “ La structuration des métiers de l'accompagnement de la vie associative locale, outil d'institutionnalisation ou d'émancipation et de transformation sociale ?”.

La conférence est co-organisée par Fanny Lelong, Emilie Lanciano et Sylvène Arnaud Clemens en partenariat avec le Réseau National des Maisons des Associations ([RNMA](#)).

Ont participé à cet échange la chargée de mission du RNMA, Léa Bouaroua, Pascale Vincent, chargée de recherche et de formation au Centre international d'études pour le développement local ([Ciedel](#)), Angélie Danet doctorante en science politique au sein du laboratoire CERDAP² et responsable du [Dispositif Local d'Accompagnement](#) Régional au sein de [BGE AURA](#) et Isabelle Panzica, directrice adjointe de l'[AGLCA](#), Centre Ressource pour la Vie Associative et l'Économie Sociale et Solidaire dans l'Ain.

La RNMA a proposé la thématique de cette soirée et de présenter sa recherche action sur un [référentiel métier définissant l'accompagnement associatif](#). Ce travail a été accompagné par le CIEDEL.

Cette soirée s'inscrit donc dans un cycle de conférences axé, notamment à l'occasion des 10 ans de la loi ESS de 2014, sur les tensions qu'il peut y avoir dans l'ESS entre institutionnalisation et expérimentation. L'idée de cette soirée est de s'interroger sur les dynamiques à l'œuvre dans le champ de l'accompagnement de la vie associative à partir de la production par les grands réseaux de l'accompagnement d'un référentiel métier.

Les objectifs de cette soirée sont de :

- ▶ s'interroger sur une éventuelle **institutionnalisation** de ce secteur, dont la mise en place d'un référentiel métier pourrait être un des signes, et qui pourrait prendre la forme d'une plus grande structuration et codification des pratiques d'accompagnement et d'une plus grande recherche de professionnalisation.
- ▶ questionner du rôle des **politiques publiques** dans cette structuration qui semble en cours : est-ce qu'elles incitent à une professionnalisation de champ et si oui pourquoi ?
- ▶ questionner la **spécificité des pratiques de l'accompagnement** de la vie associative : sont-elles et doivent-elles être différenciées des pratiques d'accompagnement des structures de l'ESS en général ? Quelle vision du monde associatif porte les structures qui sont dédiées à son accompagnement ?
- ▶ explorer la question des **risques et des intérêts de cette dynamique de structuration, de professionnalisation**, par exemple sur les pratiques d'accompagnement, y a-t-il un risque d'uniformisation des pratiques ? **Quels effets cette dynamique peut avoir sur le quotidien de travail des accompagnateurs/accompagnatrices de la vie associative locale (AVAL) ?** Est-ce que la structuration d'un métier peut être un **outil de valorisation et de reconnaissance** et/ou y a-t-il un risque de cadrage qui peut être limiterait la liberté de pratiques qui semblent être variées sur le terrain ?



La soirée est construite en **3 temps**, grâce à un panel composé de chercheuses et d'actrices de l'accompagnement, pour croiser les regards :

- ▶ dans un premier temps, nous avons pris une focale large, grâce à l'intervention d'Angélie Danet, doctorante en science politique au sein du laboratoire CERDAP², dont les travaux portent sur l'impact des politiques publiques sur les modèles socio-économiques des associations de l'accompagnement.
- ▶ dans un second temps, nous avons resserré la focale autour du référentiel métier AVAL. Léa Bouaroua, chargée de mission au RNMA, et Pascale Vincent, chargée de mission, de recherche et de formation au Centre International d'Études pour le Développement Local (CIEDEL) qui a accompagné la démarche de recherche action pour l'élaboration du référentiel métier, ont présenté cette démarche et ses résultats.
- ▶ enfin, nous avons repris une focale un peu plus large en finissant la soirée par un temps de table ronde pour laquelle Isabelle Panzica, directrice adjointe de l'AGLCA, Centre Ressource pour la Vie Associative et l'Économie Sociale et Solidaire dans l'Ain et « Point d'appui à la vie associative », nous a rejoints.

QU'EST-CE QUE L'ACCOMPAGNEMENT ASSOCIATIF ?

L'accompagnement est une notion floue, protéiforme. On peut se référer aux travaux de Maela PAUL ¹ qui donne des points de repère :

- ▶ L'accompagnement repose sur le principe de ne pas se substituer à autrui,
- ▶ Quel que soit le contexte culturel :

✓ « un dispositif relationnel de plus ou moins forte densité visant la parité, c'est-à-dire le rapport d'égalité dans l'échange ou le dialogue [...] de modalités coopératives »

✓ « des principes éthiques affichés (tels que celui de « ne pas se substituer à autrui », autrement dit de respecter ses choix et ses décisions) »

✓ « une démarche personnalisée (qui suppose de renoncer à des méthodes standardisées) »

✓ « une posture fluide susceptible de s'adapter à chaque personne accompagnée »
« une perspective d'action adaptée à la situation de la personne et à son environnement »

✓ « l'étayage d'un questionnement réflexif amenant la personne accompagnée à se questionner sur ce qu'elle veut et peut dans une situation dans laquelle elle est toujours considérée comme prise et partie prenante »

✓ « un cadrage institutionnel qui fait référence ».

Une des caractéristiques de la posture d'accompagnement est l'aller vers. L'accompagnement implique une éthique et des pratiques de non-violence, de « non savoir » (recherche mutuelle), de dialogue et d'écoute.

Concrètement, il s'agit en l'occurrence pour l'accompagnement de la vie associative de tous les dispositifs, toutes les structures, toutes les personnes qui contribuent à accompagner les associations, par exemple :

- les Points d'Appui à la Vie Associative,
- les centres de ressources et d'information des bénévoles,
- les dispositifs locaux d'accompagnement.

1. PAUL, Maela. (2021). La démarche d'accompagnement, Repères méthodologiques et ressources théoriques, 2ème édition, De Boeck supérieur, 284 p.

L'ACCOMPAGNEMENT COMME COMMANDE SOCIALE

A nouveau les travaux de Maela PAUL nous éclairent sur **les enjeux actuels de ce champ** en nous rappelant que « les dispositifs d'accompagnements sont **portés par des discours, au service d'orientations sociales, politiques, idéologiques**. On ne peut nier davantage le caractère d'injonction qui en résulte. ».

Un questionnement se développe autour de l'accompagnement collectif : « la posture de l'accompagnant en est à nouveau réinterrogée : quels sont la place et le rôle de l'accompagnement au sein d'un collectif coopérant ? comment la professionnels de l'accompagnement peuvent-ils accompagner collectivement s'ils ne pensent pas eux-mêmes leurs missions au sein collectif ? (...) si on introduit davantage d'« horizontalité » relationnelle au sein des institutions, qu'est-ce qui viendra encore rendre compte de l'exigence « verticalisante » ? [...] penser l'aménagement du cadre dans lequel se déploie cet « agir collectif » ».

L'accompagnement se développe massivement dans les années 1990.

Le terme accompagnement est introduit tant dans le vocabulaire des professionnels que des pouvoirs publics.

Avec la montée du chômage de masse au tournant du siècle, l'Etat cherche des solutions et finit par considérer que les associations ont leur part à jouer dans son endiguement (passage de l'Etat providence à l'Etat néolibéral). C'est de ce constat que le dispositif local d'accompagnement (DLA) fut créé.

Ce dispositif permet aux organismes le souhaitant de faire appel à des structures sélectionnées par des appels à projets qui vont engager des consultants chargés d'accompagner les structures bénéficiaires, afin de les accompagner notamment dans la viabilité économique et la création d'emplois.

Pour les pouvoirs publics, l'accompagnement relève de dispositifs ou de programmes. On peut citer Foucault (1975) au sujet des dispositifs : ils ont ce qu'une société met en œuvre pour lutter contre ce qui pour elle fait problème / un dispositif répond à un impératif stratégique, on s'étonnera moins de l'ampleur du phénomène, du caractère de mobilisation générale qu'il prend, ni du nombre de publics à qui adressée une prescription d'accompagnement.

Lors de l'inscription dans le code de l'action sociale par le législateur de la notion d'accompagnement : « elle véhicule l'incantation de « l'utilisateur au centre des dispositifs » et instaure l'idée d'un principe d'adhésion comme condition de la relation là où, en réalité, il n'y a qu'obligation et injonction, imposition et prescription ². ».

La notion d'accompagnement est, en conséquence, à relier aux discours politiques voir idéologiques.

Les acteurs de l'accompagnement sont multiples : l'État, les collectivités territoriales, les réseaux associatifs, les associations qui portent les dispositifs d'accompagnement. Il y a également l'offre privée lucrative que l'on peut séparer en deux types : d'un côté les commissaires au compte et les banques, puis un nouvel acteur plus récent avec des consultants provenant de grands cabinets ou indépendants. On observe le développement d'un marché de l'accompagnement.

2. PAUL, Maela. (2021). La démarche d'accompagnement, Repères méthodologiques et ressources théoriques, 2ème édition, De Boeck supérieur, 284 p.

LES BESOINS DES ASSOCIATIONS

D'après une étude de Recherche et solidarités (2019), les associations sont ou ont été accompagnées : pour la comptabilité, l'évolution du Projet associatif, la recherche de locaux et les questions juridiques.

Les associations aimeraient être accompagnées (attentes des responsables associatifs) sur 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 » et en matière de communication (écho au besoin de transition digitale).

Au regard des secteurs, les besoins sont spécifiques :

- ▶ Domaine humanitaire : financement et recherche de nouveaux bénévoles.
- ▶ Sport : recherche de nouveaux bénévoles, les accueillir et les former.
- ▶ Culture : développement de son activité, soutien en matière juridique, comptable et fiscale.

Les dispositifs/acteurs qui sont les plus mobilisés : services d'une mairie ou intercommunalité (41%), maison des associations (24%).

Le DLA est acteur essentiel : un tiers des associations employeuses ont été accompagnées par le DLA au moins une fois.

D'après l'expérience du DLA AURA, de 2016 à aujourd'hui :

- ▶ Au démarrage une ingénierie sur 2 concernait des questions économiques et financières, 1 quart portait sur le projet et la mutualisation/coopération.
- ▶ Aujourd'hui les accompagnements sont plus ventilés :
 - Prédominance des questions économiques/financières et de projet stratégique
 - Augmentation des questions autour de :
 - ◊ Communication/digital
 - ◊ Mesure d'impact
 - ◊ RH et organisation / RPS - QVCT
 - ◊ Gouvernance (notamment suite covid) qui recule de nouveau au profit des questions financières.
 - On observe un repli sur les organisations donc moins de projet de mutualisation / moins d'injonction aussi des pouvoirs publics à la développer.
 - Autre enjeu : quid de la transition écologique dans ces accompagnements ?

Présentation du référentiel métier et de la recherche-action

Cette deuxième partie de conférence, présentée par Léa Bouara, se concentre sur la présentation du référentiel métier.

De prime abord, l'objectif du référentiel était de rendre lisible le secteur. C'est ainsi que les acteurs accompagnés par le CIEDEL ont débuté la recherche-action qui a permis de définir les pratiques et le métier d'accompagnateur/accompagnatrice de la vie associative locale. Ce travail a suivi une logique de co-construction.



Par la suite, une analyse documentaire sur les métiers qualifiés de l'accompagnement a été réalisée. L'enquête théorique et empirique a soulevé cette problématique : **“L'accompagnement est-il le même pour toutes les organisations et tous les territoires ?”**.

C'est autour de ce questionnement qu'ont réfléchi différents groupes de travail. Bien que les pratiques professionnelles soient intrinsèquement liées à l'individu, les groupes ont pu recenser des fonctions et missions communes aux salarié.es.

Au terme de ce processus, une définition partagée de ce métier a émergé : **L'accompagneur(ice) est un(e) professionnel(le) dont la mission est d'accompagner les individus et collectifs impliqués dans des initiatives associatives sur les territoires, afin de les aider à se développer durablement, renforcer leur impact et répondre au besoin de la communauté. Il ou elle chemine en proximité avec les autres acteurs qui travaillent dans cet intérêt pour favoriser l'autonomisation et la coopération.**

Les accompagnateurs sont de nature très polyvalente mais Léa Bouara le précise, trois niveaux d'accompagnement peuvent être identifiés : "L'accompagnement organisationnel, l'accompagnement inter associatif et l'accompagnement au projet de territoire."

Concernant les spécificités de l'accompagnement des associations, les acteurs du secteur mettent en avant une attention portée aux valeurs et pratiques de l'éducation populaire. L'enjeu de **renforcer le dynamisme démocratique en étayant le secteur associatif** dans sa diversité est pointé.

La recherche action a donné lieu à la création du référentiel métier d'accompagnateur de la vie associative, mais ce référentiel codifiant l'activité, ne serait-il pas un outil d'institutionnalisation des métiers de l'accompagnement ?

Les interrogations autour du référentiel métier

Le référentiel métier national vise à **référencer et valoriser les compétences** nécessaires à l'accompagnement. **Y a-t-il un risque et/ou un souhait d'uniformisation des pratiques au sein du secteur ?** La professionnalisation a pour but la garantie d'un accompagnement de qualité et le recrutement de nouveaux salarié.es. Les politiques publiques incitent à une professionnalisation du champ.

La professionnalisation peut passer par le développement de formations dédiées à ces métiers. La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) offre une alternative, reconnaissant les compétences acquises à travers des expériences bénévoles ou professionnelles qualifiées.

Toutefois le risque de ce référentiel et par extension de la professionnalisation de cet accompagnement, serait la restriction de la liberté des professionnel.les. Le référentiel pourrait ainsi renforcer l'institutionnalisation des métiers de l'accompagnement associatif. **Mais le risque de standardisation est modéré**, car les dispositifs d'accompagnement sont territorialisés, ce qui permet de prendre en compte les spécificités des territoires.

Ce secteur et ce corps de métier font face à un rapport de force avec les pouvoirs publics qui financent en partie les dispositifs d'accompagnement. A titre d'exemple, la transition écologique est un enjeu majeur pour les pouvoirs publics, mais certaines associations hésitent à s'impliquer dans ces politiques publiques locales. Ainsi, encourager un dialogue ouvert devient essentiel pour aborder collectivement les défis environnementaux.

CONCLUSION

La conférence a mis en lumière les complexités et les nuances entourant les métiers de l'accompagnement du secteur associatif.

D'un côté, l'élaboration d'un référentiel métier et la volonté de mettre en place des formations spécifiques témoignent d'une volonté de professionnalisation et d'une reconnaissance accrue de ces métiers au sein de l'ESS, qui s'inscrit dans la structuration et le développement de ce champ depuis les années 1990. D'autre part, la conférence a souligné l'importance de préserver la spécificité et l'autonomie des associations face aux tendances à l'institutionnalisation et aux contraintes imposées par les politiques publiques et les financements.

L'engagement dans des enjeux sociaux contemporains, notamment la transition écologique, est également une préoccupation croissante. Il devient impératif de trouver des moyens pour que les associations s'impliquent de manière autonome sur ces sujets, sans subir de pressions extérieures qui pourraient altérer leur essence et leurs objectifs.

En somme, cette conférence a offert une perspective approfondie sur le rôle et les défis rencontrés par les professionnels de l'accompagnement associatif.

BIBLIOGRAPHIE

- ANGOT Sylvère, COTTIN-MARX Simon, « Accompagner les associations. De l'éducation populaire aux politiques de l'emploi », **Mouvements**, 2015/1 (n° 81).
- ADASI, ADEMA, Avise, Don en confiance, France bénévolat, IDEAS, La Fonda, Le Mouvement Associatif, Le Rameau, Passerelles et Compétences, Pro Bono Lab, RNMA, **Evolution de l'accompagnement des structures associatives : Constats, besoins et pistes de réflexion**, Note de synthèse, 2017.
- CIEDEL, RNMA, **RÉFÉRENTIEL MÉTIER Accompagnateur de la vie associative locale**, 2023.
- PAUL, Maela. (2021). **La démarche d'accompagnement, Repères méthodologiques et ressources théoriques**, 2ème édition, De Boeck supérieur, 284 p.
- Pezet, Éric, et Annaïg Le Roux. « La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? », **Management & Avenir**, vol. 53, no. 3, 2012, pp. 91-102.
- Sempé, Cyrille. « Ingénierie de l'accompagnement et médiation des mobilités professionnelles », **Le sujet dans la cité**, vol. 3, no. 1, 2014, pp. 204-216.

Avec la participation du :

