



Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) Pays de Rennes (RESO SOLIDAIRE)

SOMMAIRE

1. Introduction	2
2. Activité générale du DLA	2
2.1. Synthèse de l'activité	2
2.2. Synthèse des objectifs quantitatifs	3
2.3. Synthèse des éléments financiers	5
2.4. Phase accueil, information, orientation	6
2.4.1. Les prescripteurs	6
2.4.2. Les critères d'accueil, l'éligibilité	7
2.5. Phase diagnostic partagé et plan d'accompagnement	8
2.6. Phase mise en place d'une ingénierie	11
2.6.1. Points clefs et observations	11
2.6.2. Analyse sectorielle	12
2.6.3. Analyse thématique	14
2.6.4. Les accompagnements collectifs	18
2.7. Phase suivi post-accompagnement	21
3. L'emploi	24
4. Le comité d'appui	24
5. Prestataires	25
6. Offre de service interne	28
6.1. Analyse du temps passé	28
6.2. Animation territoriale	31
7. Positionnement / postures DLA	32
7.1. Approche et principes d'action	32
7.2. Les postures du DLA	33
7.2.1. DLA aiguilleur, transformateur « intelligent »	34
7.2.2. DLA médiateur, facilitateur	34
7.2.3. DLA empathique	34
7.2.4. DLA révélateur	35
Annexe 1 : Référentiel métier chargé de mission DLA	36
Annexe 2 : Liste détaillée des ingénieries et prestataires	36

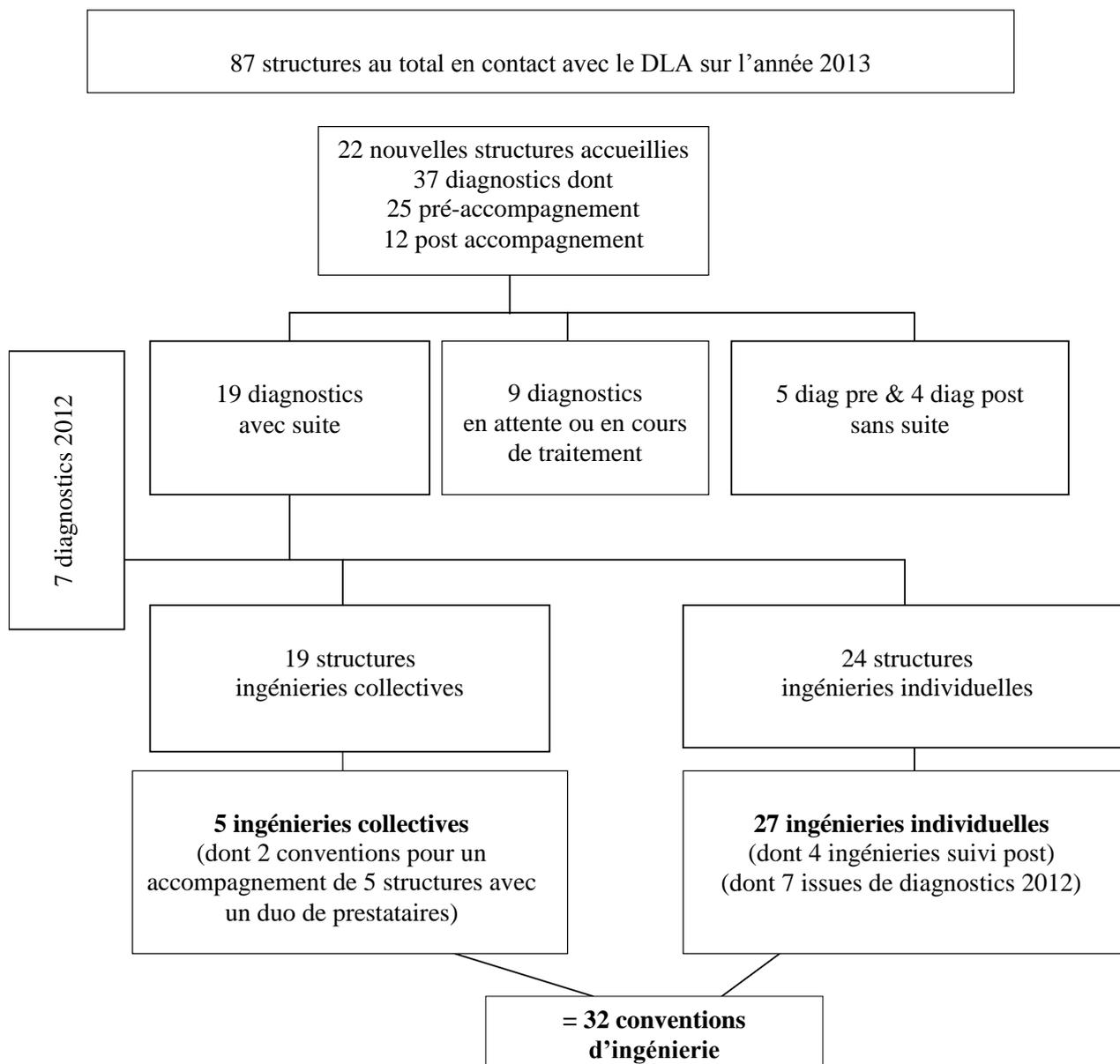
1. Introduction

L'objet de document est de présenter succinctement l'activité du DLA pays de Rennes au 31 décembre 2013. Il reprend aussi un bilan de l'activité 2010–2013 qui fait suite au bilan triennal 2007-2009.

A noter que le mot DLA est utilisé dans le document pour qualifier le dispositif et, aussi par abus de langage, le chargé de mission DLA ou l'opérateur DLA.

2. Activité générale du DLA

2.1. Synthèse de l'activité



2.2. Synthèse des objectifs quantitatifs

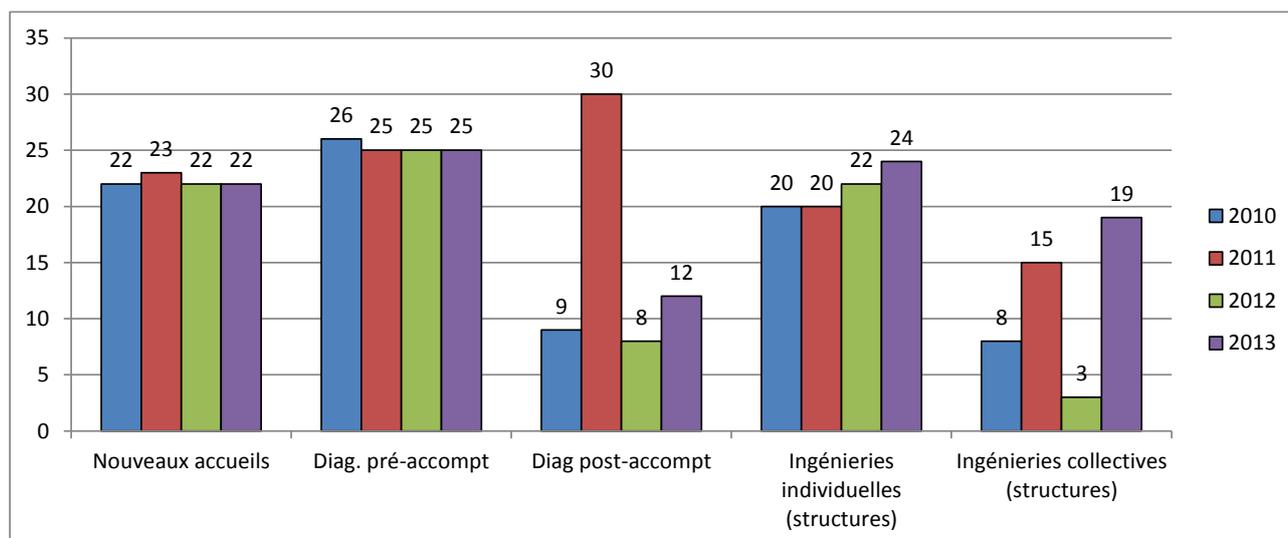
2010	Offre de service interne				Fond d'ingénieries						
	Nombre de structures				Nombre de structures			Nombre d'ingénieries			
	Objectif	Réalisé			Objectif	Réalisé		Objectif	Réalisé		
Avenant 1											
Accueillies	30	22	73%								
Diagnostiquées	45	35	78%	Ing. Individuelle	25	20	80%	28	21	75%	
Dont pré accompagnement	25	26	104%	Dont suivi post-accompagnement							
Dont suivi post-accompagnement	20	9	45%	Ing. Collective	25	8	32%	5	2	40%	
Structures accompagnées (bénéficiaires diagnostic et/ou ingénierie)					50	49	98%				
Structures bénéficiaires d'un suivi post-accompagnement (diagnostic de suivi et/ou ingénierie suivi)					20	9	45%				

2011	Offre de service interne				Fond d'ingénieries						
	Nombre de structures				Nombre de structures			Nombre d'ingénieries			
	Objectif	Réalisé			Objectif	Réalisé		Objectif	Réalisé		
Avenant 2											
Accueillies	30	23	77%								
Diagnostiquées	45	55	122%	Ing. Individuelle	20	20	100%	26	21	81%	
Dont pré accompagnement	25	25	100%	Dont suivi post-accompagnement		1			1		
Dont suivi post-accompagnement	20	30	150%	Ing. Collective	18	15	83%	3	5	167%	
Structures accompagnées (bénéficiaires diagnostic et/ou ingénierie)					83	74	89%				
Structures bénéficiaires d'un suivi post-accompagnement (diagnostic de suivi et/ou ingénierie suivi)					20	31	155%				

2012	Offre de service interne				Fond d'ingénieries						
	Nombre de structures				Nombre de structures			Nombre d'ingénieries			
	Objectif	Réalisé			Objectif	Réalisé		Objectif	Réalisé		
Avenant 3											
Accueillies	25	22	88%								
Diagnostiquées	40	33	83%	Ing. Individuelle	22	22	100%	22	23	106%	
Dont pré accompagnement	25	25	100%	Dont suivi post-accompagnement	3	1	33%	3	1	33%	
Dont suivi post-accompagnement	15	8	53%	Ing. Collective	15	3	20%	3	3	100%	
Structures accompagnées (bénéficiaires diagnostic et/ou ingénierie)					50	41	82%				
Structures bénéficiaires d'un suivi post-accompagnement (diagnostic de suivi et/ou ingénierie suivi)					18	9	50%				

2013	Offre de service interne				Fond d'ingénieries						
	Nombre de structures				Nombre de structures			Nombre d'ingénieries			
	Objectif	Réalisé			Objectif	Réalisé		Objectif	Réalisé		
Avenant 3											
Accueillies	25	22	88%								
Diagnostiquées	40	37	93%	Ing. Individuelle	22	24	109%	22	27	123%	
Dont pré accompagnement	25	25	100%	Dont suivi post-accompagnement	3	4	133%	3	4	133%	
Dont suivi post-accompagnement	15	12	80%	Ing. Collective	15	19	127%	4	5	125%	
Structures accompagnées (bénéficiaires diagnostic et/ou ingénierie)					50	64	128%				
Structures bénéficiaires d'un suivi post-accompagnement (diagnostic de suivi et/ou ingénierie suivi)					18	16	89%				

En termes d'évolution sur les 4 dernières années :



Excepté sur le suivi-post-accompagnement en 2011 qui a bénéficié de l'apport d'un stagiaire, Vincent Roué, les indicateurs d'activités sont assez proches sur les quatre dernières années.

Les faits marquants sur 2013 :

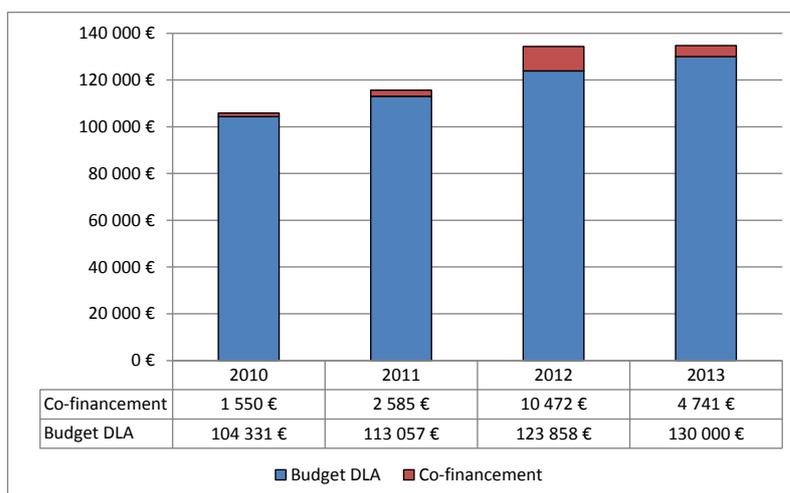
- stabilité du nombre de structures accueillies
- stabilité du nombre de diagnostics pré-accompagnement (qui reste le cœur de l'activité)
- augmentation du nombre de diagnostics post-accompagnement
- augmentation du nombre de structures accompagnées individuellement
- augmentation du nombre d'accompagnements collectifs et de structures accompagnées collectivement

2.3. Synthèse des éléments financiers

Année	2010	2011	2012	2013
Offre de service interne	75 000 €	75 000 €	75 000 €	75 000 €
DIRECCTE	38 000 €	35 000 €	39 000 €	39 000 €
DR Caisse dépôts	22 000 €	25 000 €	18 000 €	18 000 €
Conseil régional	15 000 €	15 000 €	18 000 €	18 000 €
Conseil général 35				
Fonds d'ingénieries	107 125 €	109 316 €	120 566 €	130 000 €
DIRECCTE	54 000 €	51 000 €	57 000 €	79 750 €
DIRECCTE (rallonge)		12 500 €	13 750 €	
DR Caisse dépôts	23 125 €	15 816 €	22 816 €	23 250 €
Conseil régional	20 000 €	20 000 €	17 000 €	17 000 €
Conseil général 35	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €
TOTAL :	182 125 €	184 316 €	195 566 €	205 000 €
Reliquat N-1	4 239 €	7 033 €	3 292 €	0 €
Fonds d'ingénieries engagés	104 331 €	113 057 €	123 858 €	130 000 €

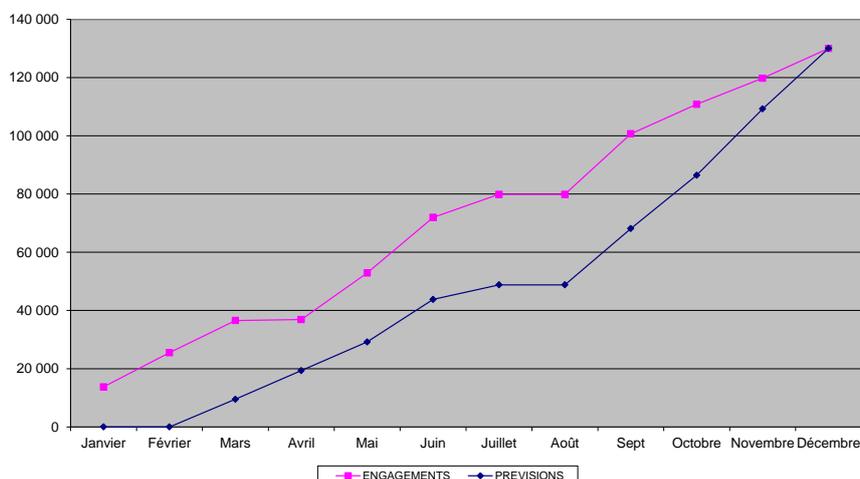
La part du budget engagé est en légère progression sur les quatre dernières années.

En tenant compte de la part de co-financement (quasi exclusivement par de l'autofinancement des structures) le budget ingénierie mobilisé est à 400 € près le même entre 2012 et 2013.

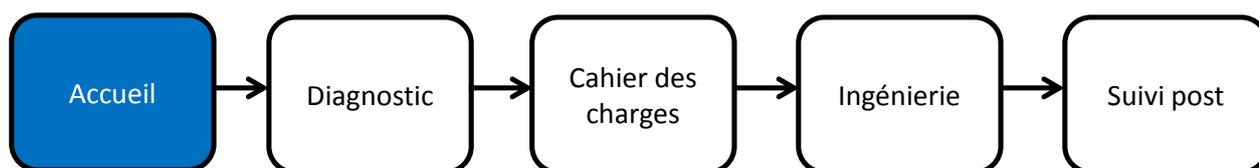


Les missions ont été engagées plus tôt dans l'année que les deux années précédentes (démarrage en janvier et non en mars). Cette avance de phase a été conservée tout au long de l'année. Elle a augmenté légèrement tout au long du premier semestre pour se réduire seulement en toute fin d'année. L'année 2014 risque de démarrer un peu de la même façon.

Suivi en cumulatif des dépenses ingénierie engagées année 2013



2.4. Phase accueil, information, orientation



2.4.1. Les prescripteurs

Sur le graphe ci-dessous basé sur une période d'observation longue (de 2007 à 2013) on peut noter la prédominance du bouche à oreille et également l'impact des évolutions conjoncturelles (ex : changement d'opérateur DLA).

Un prescripteur est rarement isolé. Une structure peut entendre plusieurs voix qui convergent « *tout le monde me dit que je devrais faire un DLA, mais je ne sais pas ce que c'est, alors voilà, c'est pour cela que je vous appelle...* »

Sur le phénomène bouche à oreille, la bouche peut être très éloignée géographiquement de l'oreille (« *Une structure de mon réseau en Picardie m'a conseillé de vous appeler* »).

D'autres faits peuvent surprendre comme des bénéficiaires, très proches physiquement de personnes sensées connaître le DLA, qui découvrent son existence par des contacts très éloignés parfois à l'autre bout de la France.

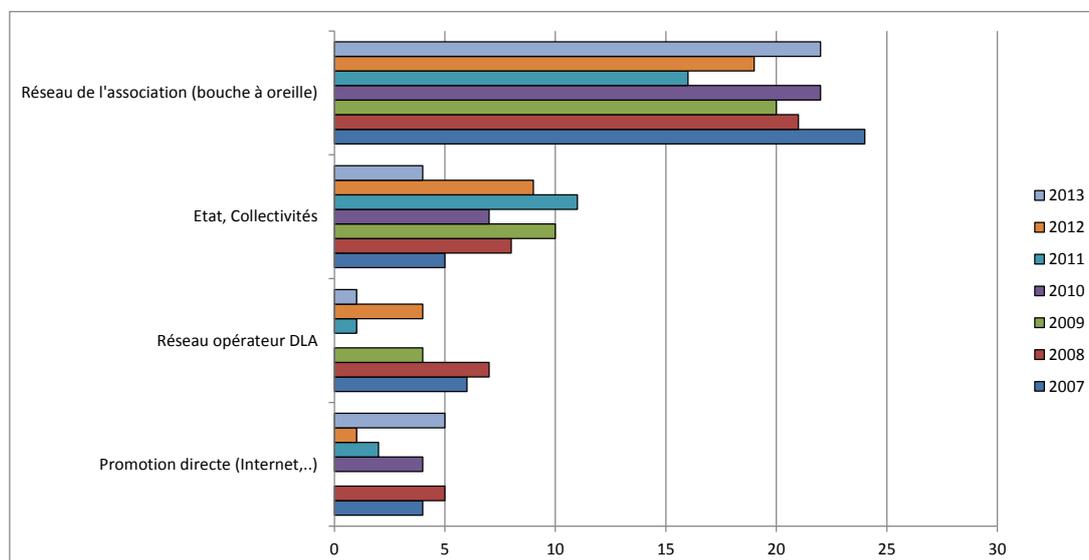
Une évolution de plus en plus marquée : plusieurs structures connaissent le DLA par Internet (« *j'ai tapé accompagnement sur Google et je suis tombé sur vous..* »).

Les réseaux associatifs en tant que tête de réseau sont rarement cités comme prescripteurs. Est plus souvent cités le nom d'un individu, y compris quand ce sont les collectivités (« *Mr ou Mme Intel du CG ou du Conseil régional ou de la CAF m'a conseillé de vous appeler* »). Plusieurs structures coopératives ont récemment interpellé le DLA. Toutes l'ont fait par le biais d'un contact d'une personne en particulier à l'URSCOP.

Souvent, une structure appelle « après enquête ». Aussi rares soient-elles, les mauvaises expériences avec le DLA sont lourdes de conséquence à l'image du malus et du bonus des assurances (on gagne plus vite du malus qu'on ne gagne du bonus).

(« *je connais le DLA avec une expérience dans le 92 qui ne s'est pas bien passée mais plusieurs personnes m'ont fait de bons retours sur le DLA en Ille et Vilaine.. alors je me suis décidé à vous appeler..* »).

Il n'est pas rare également qu'une structure croit découvrir pour la première fois le DLA alors qu'elle a déjà été accompagnée quelques années auparavant. C'est parfois même le chargé de mission DLA qui redonne la mémoire, sort l'album photo (la photo du ou des diagnostics passés) et aide la structure à retrouver le bout de son histoire qu'elle a perdu.



2.4.2. Les critères d'accueil, l'éligibilité

Le nombre de nouvelles structures accueillies est resté très stable sur les quatre dernières années.

Le processus d'accueil s'est déroulé principalement par téléphone. Il s'est appuyé sur un faisceau de critères basé sur les orientations définies par le comité de pilotage régional et qui s'est affiné au fil du temps.

Dans tous les cas de figures, notamment ceux n'enclenchant pas de diagnostic partagé ou ne débouchant pas sur une ingénierie DLA, une attention a été portée à ce qu'une réponse ou une orientation soit donnée à toute structure demandeuse d'un soutien.

La notion « faisceau » est importante car une structure peut ne pas satisfaire un certain nombre de critères pris isolément (si elle était parfaite elle n'aurait pas non plus besoin d'accompagnement).

Un projet peut, par exemple, être perçu comme à fort potentiel d'utilité sociale et avoir dans le même temps des fragilités en terme de gouvernance partagée.

Les critères s'apprécient par le chargé de mission lors de l'accueil et éventuellement plus finement lors du diagnostic de la structure. Le comité d'appui a apporté un éclairage précieux sur certaines situations complexes et ainsi aidé à la prise de décision.

Sur les cas litigieux les questions suivantes ont été posées :

« Existe-t-il une autre solution que la DLA ? »

« Qu'est-ce que l'accompagnement DLA peut apporter de plus ? En quoi peut-il être déterminant ? Peut-il avoir un réel effet lanceur d'une dynamique ? Une intervention externe peut-elle avoir un effet déblocage ? Libérateur d'énergie ? »

Les cinq grands faisceaux de critères considérés ont été :

1. L'utilité sociale (voir ci-dessous).
2. Le budget : les capacités financières de la structure, le montant de fonds propres et aussi l'incidence du coût de la mission /au budget de l'association.
3. La taille : priorité donnée aux structures de moins de 50 salariés (emplois pérennes).
4. La gouvernance interne : vie associative ou coopérative, fonctionnement démocratique, principe d'adhésion, place des bénévoles, procédure de décision, relation bénévoles/salariés....
5. La motivation La structure est-elle en attente d'un accompagnement ? ou est-elle en attente d'un financement ?
Une réticence forte est affichée vis-à-vis des structures qui sont uniquement en attente d'un financement et pour lequel le DLA n'apporte pas de réelle valeur ajoutée (exemple d'une structure qui prétend avoir déjà identifié son besoin et le prestataire qu'elle veut faire intervenir. Elle veut juste un financement pour financer son intervention).
6. Le niveau de maturité pour rentrer dans une démarche de changement : La motivation et la capacité de la structure à rentrer dans une logique d'évolution et de changement est évaluée.
Une structure peut ne pas être en attente d'une relation tierce avec le dispositif et donc peu motivée ou en capacité à rentrer dans une relation tripartite (DLA, prestataire, bénéficiaire). La volonté d'établir une relation équilibrée donnant-donnant avec l'acteur DLA est un critère favorable d'éligibilité (la structure est dans une posture autre que celle de demandeur ou de consommateur type supermarché vis-à-vis de l'offre ingénierie).

Les éléments permettant de mesurer l'utilité sociale, les principaux indicateurs :

- Les réponses aux besoins repérés du territoire.
- Les activités mises en place : contribuent-elles au lien social, à la socialisation, à l'insertion sociale, à la citoyenneté, la démocratie...au développement durable ? Apportent-elles des réponses aux populations en termes d'accès à la culture, pratique sportive, respect de l'environnement, éducation à la santé... ?
- Les modalités de mise en œuvre de ces activités (avec quels moyens, de quelle façon, implication des bénéficiaires....)
- Les partenariats développés avec les réseaux, collectivités locales et autres acteurs du ou des territoires d'action.
- Les retombées du projet en termes économiques (création d'emploi et d'activités au niveau local), les effets plus qualitatifs en termes d'intégration, cohésion sociale et attractivité du territoire...

A noter l'importance d'être au clair sur les règles adoptées et aussi d'avoir une cohérence de discours à l'échelle régionale au niveau des chargés de mission DLA. En cas de désaccord, les structures peuvent rapidement mettre en lumière les écarts et incohérences d'approches entre les territoires « *Sur Rennes vous me dites cela, mais alors pourquoi sur Brest le DLA a accompagné Intel qui fait la même chose que nous* »).

2.5. Phase diagnostic partagé et plan d'accompagnement



Élaborer le diagnostic partagé de la structure et le plan d'accompagnement :

L'enjeu réside toujours dans le « comment on aide une structure à avancer à partir de l'endroit où elle est ».

La rencontre « type » de l'entretien diagnostic, qui cherche à recueillir sur un même temps rencontre les différents regards, associe typiquement le directeur de la structure, son président et éventuellement un représentant des salariés.

Une seule rencontre (plus d'une pour les cas exceptionnels) a lieu dans les locaux de la structure demandeuse (sauf cas particulier).

Une durée de 2 heures a été nécessaire et suffisante dans la quasi-totalité des cas (sauf cas particulier dit complexe) pour établir le diagnostic.

L'importance de cet outil diagnostic a été confirmée par l'organisation DLA nationale qui a développé un référentiel¹ sur cet objet.

Le cadre défini nationalement a été respecté (il précise notamment que le temps moyen de sa rédaction est estimé entre 2,5 et 5 jours).

Pour compléter la vision, et quand cela s'avère intéressant de le proposer, un questionnaire est adressé aux différentes personnes acteurs internes de la structure après la rencontre diagnostic.

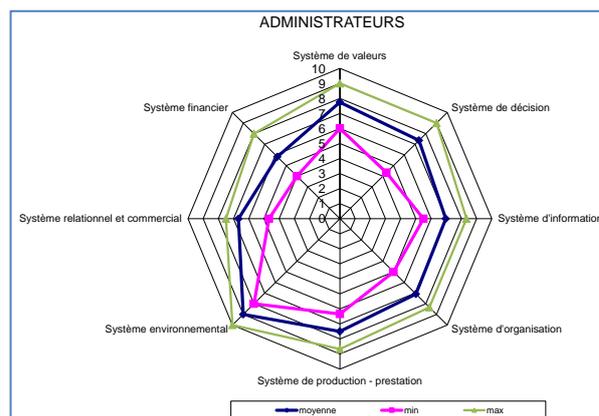
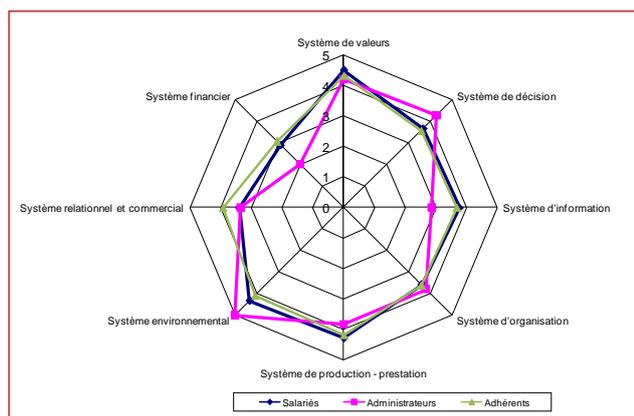
Exemple : <http://dlaresosolidaire.free.fr/formulaire/ecole-musique-betton>

La récolte et la mise en forme des réponses au questionnaire sont automatisées ce qui permet d'avoir un temps de traitement indépendant du nombre de réponses.

58 réponses a été le nombre maximal de réponses obtenues sur une structure.

Les résultats obtenus restent anonymes et confidentiels. D'expérience quelques réponses suffisent pour avoir un aperçu, d'une part des convergences de vue et d'autre part des divergences de vue.

L'observation de divergences de vue en interne d'une structure pointe très souvent des zones à travailler en accompagnement.

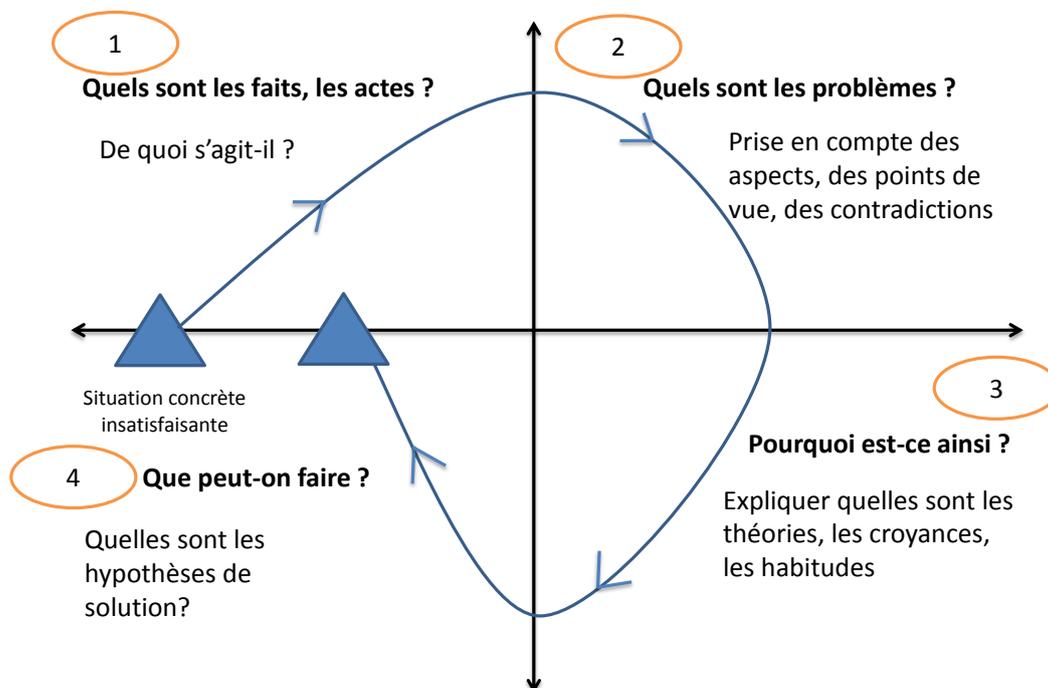


¹ Un référentiel pour le diagnostic partagé : <http://lc.cx/iaJ>

Le diagnostic partagé est une photo sur laquelle le bénéficiaire se reconnaît. Le DLA cherche à développer une photo la plus nette possible. Il pose avant tout les faits sans chercher à les résoudre. Plus la résolution de la photo sera bonne, plus les chances d'efficacité et de pertinence de l'action d'ingénierie engagée derrière seront importantes.

Il est le début d'une mise en mouvement. Par son approche, le diagnostic permet d'éclairer une situation dite « situation concrète insatisfaisante ». Le fait de l'éclairer et l'interroger commence à la faire bouger.

La démarche du diagnostic partagé réalisé par le DLA suit un cycle de 4 phases symbolisées par le schéma suivant :



Les hypothèses de solution (sur la phase 4 du schéma ci-dessus) se traduisent dans le contenu du plan d'accompagnement en fin de diagnostic partagé.

Le diagnostic partagé aussi précis ne permet pas toujours de tout révéler (et parfois même il est utile d'être patient, ne pas chercher à tout dévoiler trop vite pour garantir « l'accouchement » sans douleur), notamment les non-dits, les choses ancrées profondément difficiles à faire sortir.

La précision apportée par le diagnostic est un guide pour le prestataire. Cette précision permet de rendre les zones d'ombre visibles et éclaire donc les axes prioritaires à travailler par le prestataire.

Que ce soit de la part des structures bénéficiaires ou des prestataires, les retours sont unanimes. Ils attribuent une grande importance à cette phase du diagnostic partagé formalisé par écrit.

Une fois rédigé, le diagnostic est validé par les instances dirigeantes de la structure qui auront été invitées au préalable à amender le document (suggestions d'ajouts, de corrections, de suppressions). Il est ensuite transmis au comité d'appui et aux membres permanents du comité d'appui et aux membres non permanents (acteurs sectoriels) comme défini dans la charte du comité d'appui d'Ille et Vilaine² rédigée en janvier 2013.

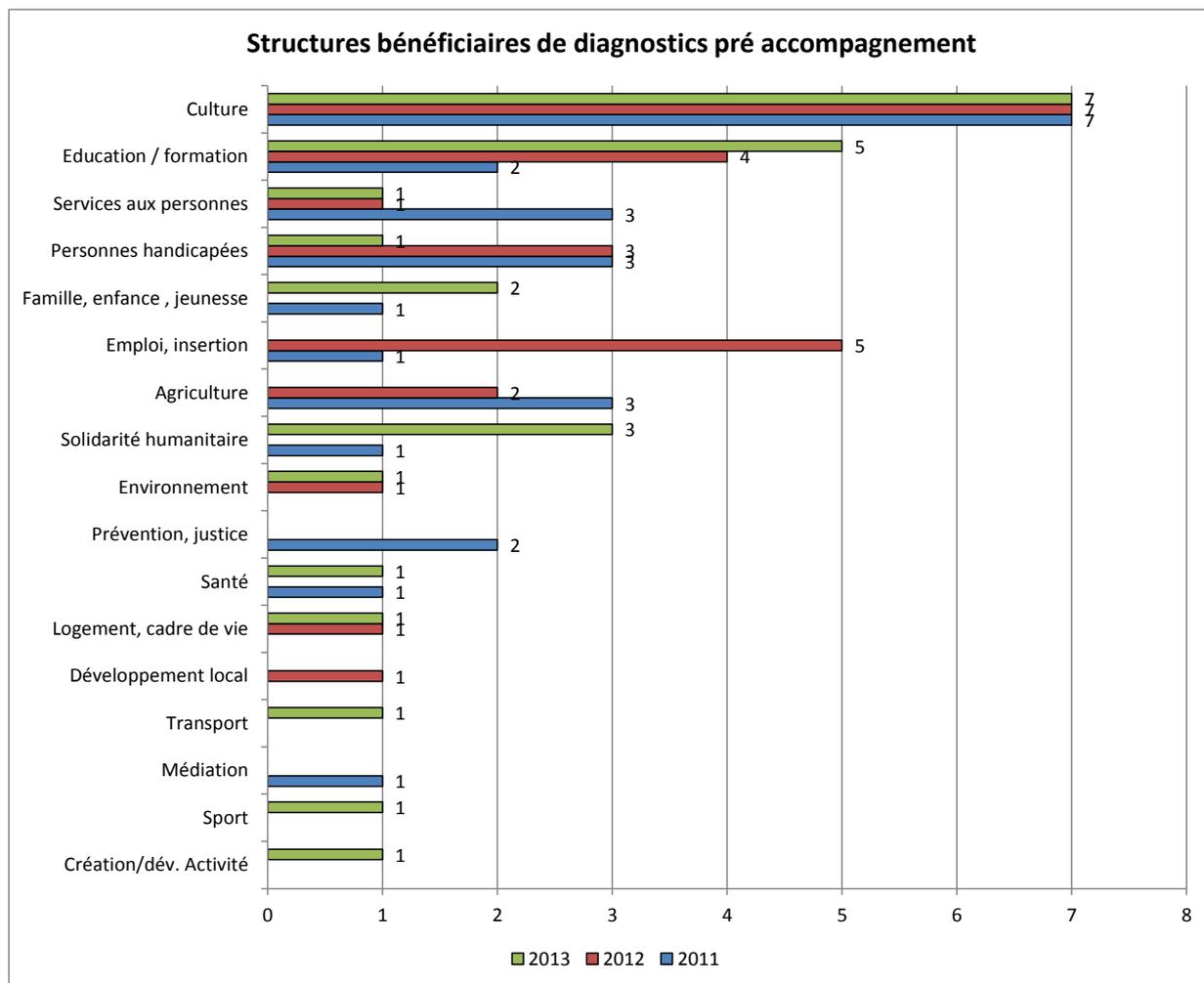
Le diagnostic partagé s'est renforcé sur la période 2011-2013. En devenant plus court & synthétique son temps de traitement est devenu plus long.

Devant à la fois un besoin de réduire le temps de lecture des membres du comité d'appui et aussi de protéger la confidentialité des données, le document diagnostic intègre des parties synthèse.

Car comme disait Charles de Gaulle : « Il me faut 5 minutes pour préparer un discours de 5 heures et 5 heures pour préparer un discours de 5 minutes. »

² <http://dlaresosolidaire.free.fr/comite-appui/charte-comite-appui-35-v3.pdf>

Ci-après une présentation graphique du nombre de structures bénéficiaires d'un diagnostic pré-accompagnement par secteur de 2011 à 2013 :



(tableau ne prenant en compte que le secteur principal)

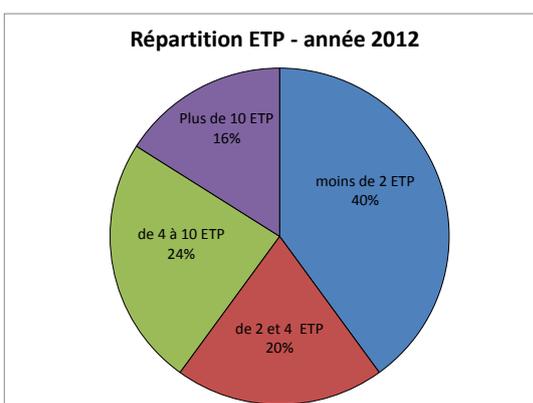
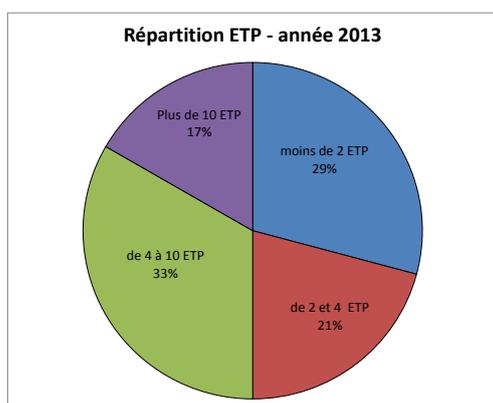
Le secteur culture (au spectre d'activités très large) reste le plus demandeur. C'est le secteur le moins fédéré et pour lequel le bouche à oreille fonctionne le mieux.

Aucune structure du secteur IAE, insertion par l'activité économique n'a bénéficié d'un diagnostic pré-accompagnement en 2013.

La difficulté des structures IAE à faire appel au DLA sur le pays de Rennes s'illustre dans l'étude « l'activité du dla dans le secteur de l'insertion par l'activité économique en 2012 » réalisée par le CNAR-IAE³ qui classe la Bretagne 18^{ème} région française sur 25 en nombre d'accompagnements IAE.

30% des structures ont un effectif salarié de moins de 2 ETP (la base d'observation ci-dessous est le nombre de structures accompagnées individuellement).

Les structures accompagnées en 2013 avaient en proportion un nombre de salariés légèrement supérieur à celui de l'année 2012.



³ <http://dlaresosolidaire.free.fr/bilans-free/accompagnement-SIAE-DLA-2012.pdf>

2.6. Phase mise en place d'une ingénierie



(nota : le suivi post peut parfois être réalisé au travers d'une ingénierie)

2.6.1. Points clefs et observations

Quelques constats et observations sur une intervention :

a) Adhésion volontaire – démarche participative et partagée

L'un des facteurs de succès du DLA est l'adhésion des différentes parties prenantes des structures accompagnées (administrateurs du CA, salariés, adhérents).

Comme l'a formulé récemment un prestataire DLA dans sa proposition d'intervention : « *les démarches pro-actives sont les plus propices à remporter l'adhésion : un changement exogène (qui est initié par l'extérieur) provoque des réticences a priori, alors qu'un changement endogène (généré de l'intérieur) inscrit les acteurs dans une démarche pro-active qu'ils auront plus de facilité à porter.* ».

b) DLA démarche accompagnement versus démarche audit, formation, outillage

Même si un DLA a un effet miroir (comme un audit), fait monter en compétences (comme une formation), le DLA revendique une approche spécifique axée sur l'accompagnement.

Le DLA n'intervient pas non plus sur la réalisation approfondie d'outils (ex : outils de communication type site Internet,...).

L'expérience montre que plus un outil proposé est élaboré (et donc souvent complexe) moins il est utilisé. Les meilleurs outils transmis sont ceux à qui les bénéficiaires arrivent « à tordre le cou » (meilleure preuve d'une réelle appropriation).

En conclusion : Le DLA, outil et démarche d'accompagnement, s'apparente et a souvent la couleur, suivant l'éclairage donné, de l'audit, de la formation, de l'outillage mais sans en être.

c) Réactivité face à une situation de crise

Des constats et analyses croisés sur des accompagnements de structures en crise ont amené à un souhait : celui de voir le processus DLA plus souple et rapide sur les cas de situations de crise.

En effet, sur une situation de crise, humaine notamment, le constat est plus on attend plus la situation se dégrade.

La difficulté de la situation de crise reste toujours la difficulté pour les personnes impliquées à prendre du recul dans une situation qui les submerge.

Cas # 1 : Une expérimentation en 2013 a été faite sur un cas de situation tendue : période d'essai du nouveau directeur non reconduite, conseil d'administration entièrement renouvelé suite à une démission générale.

L'accompagnement DLA en cours ne peut pas se poursuivre et est arrêté. Face à un risque pressenti « d'éclatement en vol » de la structure, une action rapide est tentée. Un « diagnostic flash » est réalisé et complété par une rencontre très rapide en présence d'un prestataire potentiel.

L'accompagnement était fin prêt à être lancé mais finalement l'ingénierie n'a pu se mettre en route. L'analyse est que les choses ont été trop précipitées pour le nouveau Conseil d'administration fraîchement arrivé et en manque de recul.

Cas # 2 : Un autre cas de crise a été rencontré fin 2013. Une structure dans un état imminent de cessation de paiement. Une tension financière qui a enclenché des tensions humaines très vives. Une ambiance générale de panique au sein de la structure.

Face à la tentation d'aller vite, le DLA a résisté et pris le temps de rédiger un diagnostic certes simplifié mais posant bien la problématique. L'effet a été déterminant.

La rencontre et l'écrit produit qui a suivi a eu plusieurs effets :

- apport d'une sérénité, d'une prise de recul en interne
- dédramatisation de la situation
- déculpabilisation des personnes (accusées d'être responsables des difficultés)

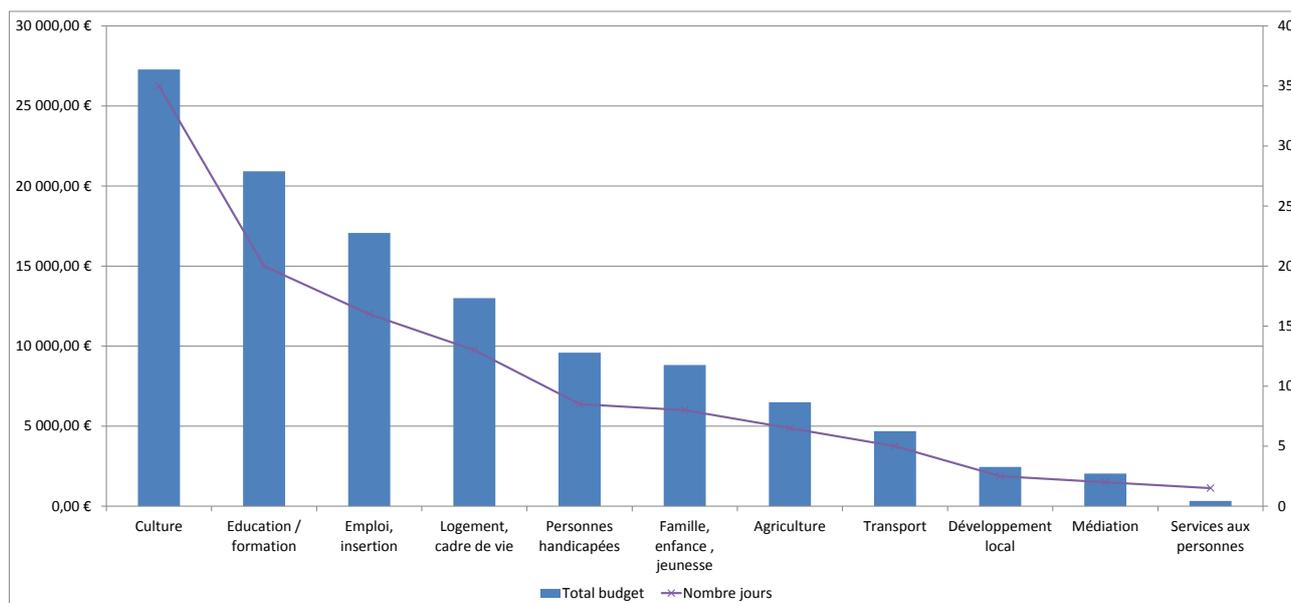


En conclusion : Oui à la réactivité et il est important que le DLA agisse vite dans une situation de crise mais sans se mettre dans l'agitation et l'urgence. Face à une situation d'alerte pour un sauvetage économique on peut avoir tendance à plonger rapidement pour chercher à changer la situation. Le premier besoin du DLA reste de poser un état des lieux qui permet en premier lieu à la structure de prendre du recul et de sortir la tête de l'eau.

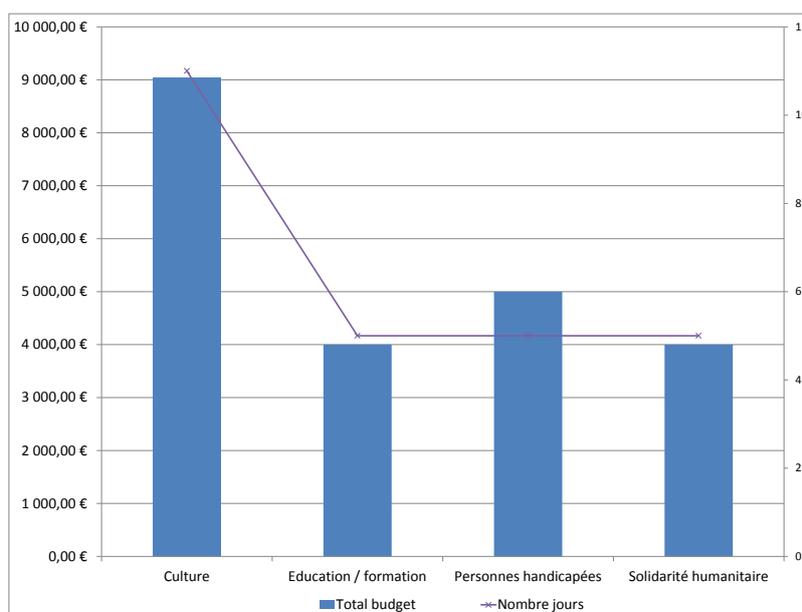
2.6.2. Analyse sectorielle

Secteur	Montant total commandé	Financement DLA	Co-financement hors DLA	Nombre jours
Agriculture	6 500,00 €	6 500,00 €		6,5
Culture	36 330,75 €	35 780,75 €	550,00 €	46
Développement local	2 450,00 €	1 960,00 €	490,00 €	2,5
Education / formation	24 920,00 €	24 920,00 €		25
Emploi, insertion	17 069,46 €	16 100,62 €	968,84 €	16
Famille, enfance , jeunesse	8 820,72 €	7 738,65 €	1 082,07 €	8
Logement, cadre de vie	13 000,00 €	13 000,00 €		13
Médiation	2 040,00 €	1 890,00 €	150,00 €	2
Personnes handicapées	14 592,17 €	13 292,17 €	1 300,00 €	13,5
Services aux personnes	327,81 €	327,81 €		1,5
Solidarité humanitaire	4 000,00 €	4 000,00 €		5
Transport	4 690,00 €	4 490,00 €	200,00 €	5
Total général	134 740,91 €	130 000,00 €	4 740,91 €	144

En terme de budget en ingénieries individuelles :



En terme de budget en ingénieries collectives :



Le secteur insertion/emploi reste le 3^{ème} secteur le plus accompagné au regard du budget ingénierie individuelle engagé.

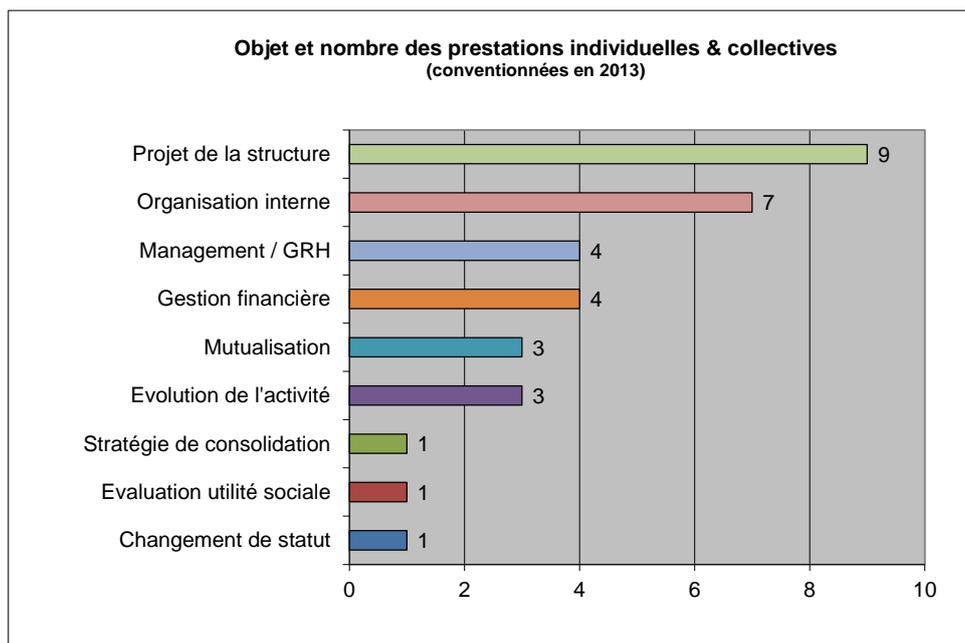
Les efforts fournis en 2012 et 2013 à destination des réseaux IAE au travers :

- Débats spécifiques IAE en comité d'appui des 15 juin et 27 septembre 2012.
- Partage de vue avec les facilitateurs clauses sociales Rennes Métropole (réunion interne Résolidaire en 2012).
- Rencontre inter-DLA Bretagne avec les réseaux IAE le 12 novembre 2012 à St Brieuc.
- Participation au CDIAE 35 d'avril 2013.
- Rencontres DLA 35 avec les structures IAE formées sur la convention des ACI (dite Synesi) avec Chantier Ecole Bretagne le 02 avril 2013 aux Compagnons Bâisseurs à Rennes.

n'ont pas (encore) produit d'effets en montage d'ingénieries collectives (voir analyse dans la section accompagnements collectifs).

2.6.3. Analyse thématique

2.6.3.1. Thématiques traitées



Le total est de 33 prestations (et 32 conventions ingénieries signées). Une prolongation de mission intégrée conventionnellement à la proposition initiale « projet de structure » a été affectée à la thématique « organisation interne ».

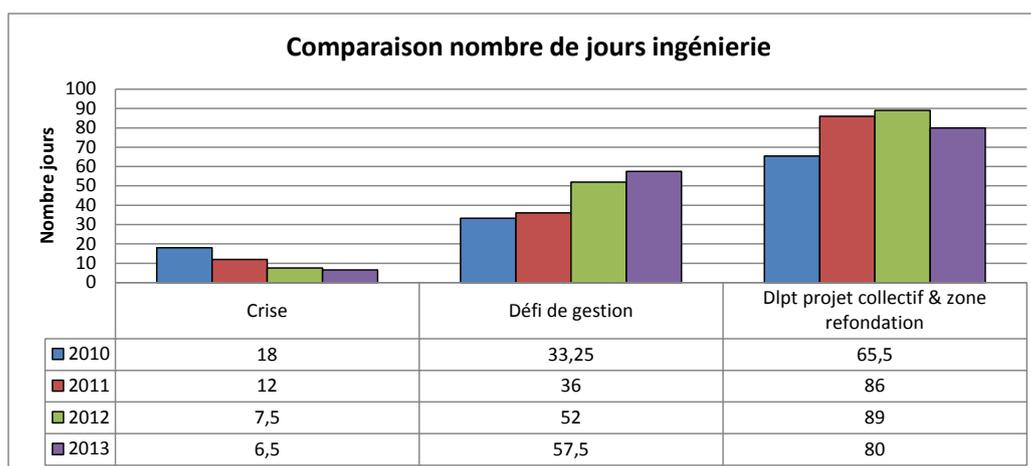
La répartition entre les trois grands thématiques⁴ « Défi de gestion », « Projet collectif & zone de refondation » et « crise » est la suivante :

Défi de gestion	TOTAL CUMULE		Ingénieries individuelles		Ingénieries collectives	
	Nombre.	Budget réalisé	Nombre	Budget réalisé	Nombre	Budget réalisé
Gestion financière	4	6 347,00 €	4	6 347,00 €		
Management / GRH	4	11 759,88 €	4	11 759,88 €		
Organisation interne	7	31 903,89 €	7	31 903,89 €		
Total	15	50 010,77 €	15	50 010,77 €		

Projet collectif & zone de refondation	TOTAL CUMULE		Ingénieries individuelles		Ingénieries collectives	
	Nombre	Budget réalisé	Nombre	Budget réalisé	Nombre	Budget réalisé
Mutualisation	3	8 000,00 €			3	8 000,00 €
Projet de la structure	9	40 925,22 €	8	35 925,22 €	1	5 000,00 €
Evolution de l'activité	3	17 810,17 €	3	17 810,17 €		
Changement de statut	1	2 450,00 €	1	2 450,00 €		
Evaluation utilité sociale	1	9 044,75 €			1	9 044,75 €
Total	17	78 230,14 €	12	56 185,39 €	5	22 044,75 €

Crise	TOTAL CUMULE		Ingénieries individuelles		Ingénieries collectives	
	Nombre	Budget réalisé	Nombre	Budget réalisé	Nombre	Budget réalisé
Stratégie de consolidation	1	6 500,00 €	1	6 500,00 €		
TOTAL	1	6 500,00 €	1	6 500,00 €		

⁴ Cette découpe est issue du travail sur le diagnostic territorial Bretagne réalisé en 2010 par le C2RA avec le soutien du cabinet Anakena (Hervé Gouil)



La thématique « projet de structure » est prédominante mais n'est souvent qu'une des thématiques traitées. Une fois que le projet est bien clarifié (le QUOI), la réflexion se déplace sur le champ du COMMENT.

Les accompagnements des structures culturelles sont typiques à ce point de vue. Ce sont ceux qui traitent le plus de choses sur un seul et même temps d'accompagnement.

Exemple d'un accompagnement 2013 d'une compagnie de danse, extrait de la proposition du prestataire :

« *Les points clés de la proposition d'accompagnement :*

Trois objectifs

- *Apporter une vision stratégique et des priorités d'action au projet 2014-2017*
- *Clarifier l'organisation interne de la compagnie et la gouvernance associative*
- *Consolider la structuration économique et la pérennisation des emplois »*

La question de la gouvernance (l'organisation de la prise de décisions, le partage de rôles) n'existe pas dans la nomenclature ENEE⁵. Elle est pourtant un point majeur très souvent abordé. Les demandes sont par contre très rarement uniquement ciblées sur ce point, même si un accompagnement à la bonne gouvernance mériterait souvent une ingénierie à part entière.

A l'heure des rapprochements associatifs et des mutualisations nous observons une demande montante sur l'aide à l'émergence et la formalisation d'espaces de collaboration, de mutualisation et de coopération.

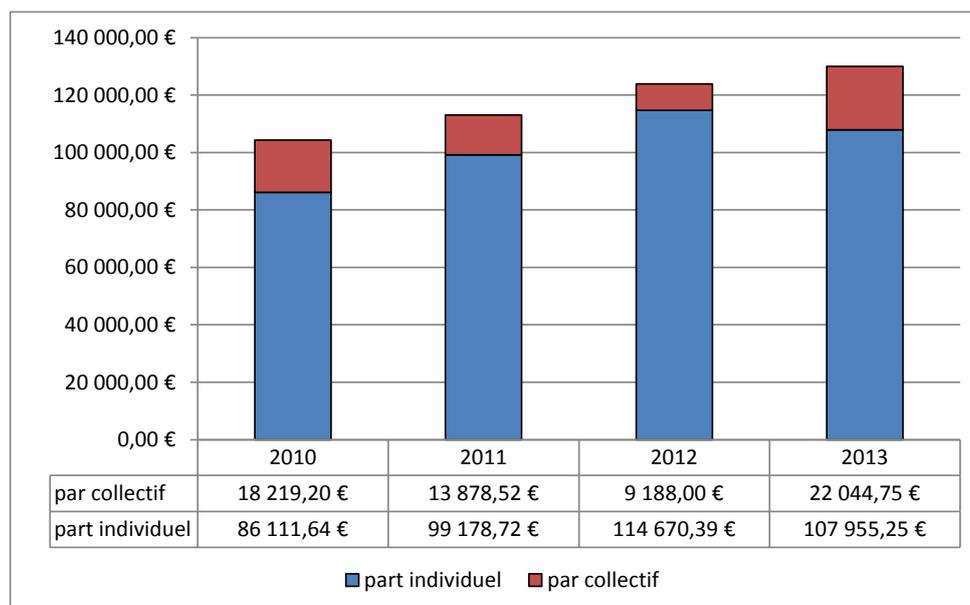
Une thématique d'accompagnement montante est aussi celle de la fusion. La sortie en 2013 du guide « *Guide association & fusion mariage d'amour ou de raison ?* »⁶ démontre la prégnance de cette préoccupation.

Comme l'indique ce guide, un travail sur la fusion nécessite un préalable, celui de la mise en confiance ; Le travail sur soi et notamment sur le projet individuel renforce la confiance en soi et sécurise la construction d'un projet collectif avec les autres. Ce qui milite une nouvelle fois sur l'importance de la thématique « projet de la structure ».

⁵ ENEE : outil extranet national base de données et centre de ressources DLA administré par l'Avise

⁶ <http://fr.calameo.com/read/001124445d968eadbc1d4>

Sur la partie budget financé par le DLA (hors co-financement) la répartition est la suivante :



La part des ingénieries collectives qui était en diminution constante entre 2010 et 2012 a pris un chemin de croissance en 2013.

	Nbre ingénieries	Nre de jours moyen / ing.	Total jours
Ingénieries individuelles	27	4,37	118
• dont suivi post-accompagnement	4	1,38	5,5
• dont autres	23	4,89	112,5
Ingénieries collectives	5	5,20	26
TOTAL	32		144

Sur les 27 ingénieries individuelles, 4 concernent des ingénieries de suivi post-accompagnement.

En terme de charge, la durée moyenne des missions 2013 est restée proche des 5 jours (voir analyse triennale dans la section *Prestataires* de ce bilan).

Les tensions sont fortes pour augmenter cette durée. Mais une augmentation de la durée n'est pas toujours un signe gage d'efficacité. Elle a été accordée pour des cas de problématiques précises avec par exemple, une nécessité de plusieurs temps de rencontres et d'animations individuelles et aussi collectives particulièrement chronophages.

Sur les 23 ingénieries (hors suivi post), cinq concernent des prolongations de mission initiées sur 2012.

Huit structures ont bénéficié d'un avenant (intégré dans la convention initiale 2013 pour deux d'entre elles) pour un total de 11 jours (soit des prolongations de mission de 1,57 jours en moyenne).

La durée optimale d'une ingénierie se confirme être entre 3 et 6 mois (sur un temps plus court, l'appropriation du changement a souvent du mal à se faire, sur un temps plus long il peut y avoir une dilution de l'énergie).

2.6.3.2. Tendances ou thématiques exprimées et peu traitées

Changement de statut juridique

Changer de statut juridique, passer du statut association au statut SCOP ou SCIC : beaucoup en parlent, peu passent à l'acte.

Plusieurs expériences sur ce sujet et un constat récurrent :

Derrière la formulation de la demande « j'envisage de passer en SCIC » se cache souvent des « non-dit » et, il peut y avoir un écart notable entre le besoin exprimé et le besoin réel.

Très souvent, les personnes pensent que c'est en changeant de statut qu'elles vont résoudre leur(s) problème(s) de gouvernance, de participation, de renouvellement des bénévoles, de rapport avec ses partenaires, de démocratie, de vie coopérative, de finances... (chacun ayant son problème).

De « J'envisage de passer en SCIC » qui est une solution, il faut revenir à la question : « c'est quoi votre problème? Qu'est-ce que vous cherchez à résoudre? »

Et en creusant, on se rend compte de façon récurrente que le passage en SCIC a toutes les chances de ne rien résoudre. Et peut même compliquer les choses. Car la SCIC peut apporter de la complexité sur un objet que les personnes ont déjà du mal à gérer.

Les collectivités ont tendance à se retirer des Conseils d'administration des associations (risque de conflit d'intérêt entre une double position administrateur/financeur). Ce n'est pas un passage en SCIC qui suffit pour changer la donne sur leur position dans la gouvernance des structures concernées.

Paradoxalement donc, le besoin n'est pas de faire appel à des spécialistes juridiques de la forme SCIC pour l'accompagnement DLA en question.

Comme pour un processus d'émergence et de création de structure : le statut juridique est ce que l'on traite en dernier. Et, paradoxalement, c'est ce que le porteur de projet cherche à traiter en premier.

Mais, ce questionnement autour du statut est bénéfique. Il est l'élément déclencheur d'une mise en mouvement, au sens où il est l'occasion de s'interroger sur son projet, sur son organisation, sur sa gouvernance, sur sa gestion du pouvoir, sur sa vie démocratique, sur ses processus de décision et de mettre en place des dynamiques collectives autour de ces questions.

Et quand on arrive dans le processus concret de transformation (sur les aspects purement juridique), l'URSCOP est le bon interlocuteur à faire intervenir (en dehors du DLA).

Un exemple concret d'accompagnement au changement de statut mené en 2013 : l'accompagnement de l'association Espace Eco-chanvre de Châteaugiron a abouti en octobre 2013 à la création de la SCIC-SARL « comptoir du chanvre ».

Recherche de financements

Les demandes sur la « stratégie de recherche de nouveaux financements » « la mise en place du mécénat », « le développement des relations associations/entreprises » sont assez nombreuses.

Paradoxalement elles ont été assez peu traitées spécifiquement.

Tout d'abord, une « stratégie de recherche de nouveaux financements » est souvent difficile à traiter sans quelques préalables dont un travail sur soi, sur le projet stratégique.

Une structure qui n'est pas claire sur elle-même n'est pas en capacité d'agir efficacement sur l'externe.

Par ailleurs, il a été jugé opportun au niveau du DLA pays de Rennes de traiter ces thématiques dans des dynamiques collectives et non pas en individuel.

La question du financement est en effet une préoccupation commune transversale. Elle offre l'opportunité de mettre ensemble des structures d'horizon et de secteurs différents. Le groupe peut devenir lui-même ressource et source d'intelligence collective ; il permet de faire avancer chacun individuellement grâce à l'animation de son accompagnateur.

2.6.4. Les accompagnements collectifs

L'activité

L'année 2013 a vu plus de démarches collectives que l'année précédente. Quatre accompagnements (cinq ingénieries dont deux pour le commerce équitable) ont été menés :

- Collectif handicap (secteur : services aux personnes / handicap)
- Le Collectif festival FEDDS (secteur : culture)
- Collectif Commerce Equitable (secteur : solidarité humanitaire)
- AREP Rennes (secteur : formation/information)

Plusieurs autres ont failli émerger, ont été stoppés ou n'ont pas pu encore éclore :

- Plateforme petite enfance (diagnostic et cahier des charges réalisés)
- Collectif culturel Arts numériques (3 structures touchant aux Arts numériques) (diagnostics partiellement validés)
- Collectif d'ACIs sur la mise en application de la convention des ACI (dite convention Synesi) (plan d'accompagnement formalisé et proposé aux réseaux IAE)
- Inter-réseaux IAE (diagnostic et cahier des charges réalisés)
- Union régionale CDIFF (rencontre diagnostic reportée)
- Multi sectoriel sur les partenariats associations/entreprises (planification et méthodologie à construire)

Articulation et appui sur les déclencheurs, facilitateurs de la mise en action

Sur tous les accompagnements collectifs, l'effet déclencheur est lié à une personne clef, sorte de relais point d'appui.

Ce dernier agit comme un **facilitateur**. Il est indispensable et agit comme un **catalyseur** de l'action collective. Sans lui la réaction ne peut se faire.

Le facilitateur type est souvent un acteur interne au secteur ou tout au moins a eu un lien proche et de confiance avec la structure tout en portant un regard distancié sur elle.

Le facilitateur a besoin d'être légitime aux yeux des bénéficiaires et souvent d'être reconnu pour son charisme.

Il peut être, suivant les cas, une personne :

- ressource individuelle
- membre d'un réseau associatif
- acteur d'un pôle de développement
- acteur d'une maison thématique, centre de ressources à la vie associative
- partenaire d'une collectivité et d'un service de l'Etat

L'accompagnement des festivals bretons a été facilité par une tête de réseaux, l'association « Le Collectif des festivals engagés pour le développement durable et solidaire en Bretagne ». C'est elle qui a permis aux huit festivals de se fédérer autour d'un même DLA.

Lors des rencontres professionnelles du festival Mythos 2013, le sociologue Christophe Moreau (voir article sur le site d'Arts Vivants <http://lc.cx/ggx>) souligne « l'importance des emplois partagés par l'intermédiaire de structures associatives ou de fédérations comme le collectif FEDDS qui permettent des chantiers de coopérations. Le lien entre cette démarche collective et le Dispositif Local d'Accompagnement est ainsi particulièrement pertinent. ».

Le fonctionnement en duo

Le fonctionnement inter-DLA qui s'est progressivement mis en place sur les accompagnements collectifs est riche et fructueux et mérite d'être pérennisé tout en s'adaptant aux nouvelles orientations nationales 2014-2016.

Dans le fonctionnement actuel qui a été mis en place progressivement :

Chaque accompagnement régional ou interdépartemental est suivi par un duo de deux chargés de mission DLA dont un prend le titre de « DLA référent ».

Quelques exemples passés :

Accompagnement Jardins de Cocagne : DLA29sud référent (Karine Vaillant) – DLA35 (Angélique Buffet)

Accompagnement Réseau AREP : DLA35 référent (Angélique Buffet) – DLA35p2r (Gwenaël Hervé)

Accompagnement FD Cuma 35 & 22 : DLA35p2r référent (Gwenaël Hervé) – DLA22 (E. de Pasquale)

Le DLA référent :

- est l'interlocuteur, le point de contact privilégié des structures
- coordonne la rédaction des phases diagnostic et appel d'offre (cahier des charges et choix du prestataire)
- initie la rédaction des conventions

Les avantages d'un accompagnement en duo :

- un moyen de travailler concrètement entre chargés de mission, de partager et s'enrichir des pratiques des autres (un jeune chargé de mission peut prendre le rôle de DLA référent soutenu par le membre du duo plus expérimenté).
- une possibilité de se partager le travail sur un dossier généralement lourd (exemple : partie financière sur l'accompagnement agriculture paysanne assurée par le DLA pays de Rennes sur un dossier coordonné par le DLA 29sud).
- une opportunité de travailler collectivement et croiser des analyses et des choix (analyses des propositions de prestataires et choix faits collectivement).

La réactivité et le respect des délais, facteurs clef de succès d'un accompagnement

Exemple #1 : Les réseaux de l'IAE n'ont finalement pas donné suite à l'accompagnement DLA inter-réseaux IAE dont la réunion diagnostic avait eu lieu à St Brieuc le 12 novembre 2012.

Un seul chiffre pour expliquer cette décision des structures de suspendre le processus d'accompagnement alors que le prestataire avait déjà été identifié.

Entre le moment de la formulation de leur demande (diagnostic validé par l'ensemble des structures le 29 novembre 2012) et le premier envoi des propositions d'accompagnements de prestataires (23 août 2013) il s'est écoulé 267 jours.

La rencontre initiale à St Brieuc de tous les réseaux IAE et plusieurs chargés de mission DLA le 12 novembre 2012, le temps de rédaction de tous les documents, deux comités de pilotage régional à une vingtaine de personnes (1h * 2* 20 = 40 h), la mobilisation et le temps de rédaction des propositions par les prestataires, le gâchis ne se mesure pas en heures mais en centaines d'heures (le projet a monopolisé 36,5 heures sur l'année 2012 et 24 heures sur l'année 2013 du temps du chargé DLA pays de Rennes).

Pour corroborer l'importance de cette gestion du temps : à la réunion de présentation du DLA organisée par Chantier Ecole, l'UREI et le Conseil général⁷ le 23 octobre 2013, l'ensemble des structures IAE venues témoigner sur DLA a cité à l'unanimité la « réactivité » comme l'une des satisfactions majeures vis-à-vis du fonctionnement des chargés de mission DLA d'Ille et Vilaine.

Le diagnostic est une photo valable à l'instant. Plus le film du temps se déroule, plus la photo se jaunit car la structure vit, grandit, se renouvelle (les personnes peuvent aussi changer) en lien avec son environnement également vivant et évolutif.

⁷ <http://dlaresosolidaire.free.fr/bilans-free/courrier-invitation-SIAE-231013.pdf>

Il est peu probable que les réseaux IAE cherchent à relancer une dynamique DLA en 2014. Si cela se fait nous repartirons sur un nouveau cycle à commencer par un nouveau diagnostic partagé.

Si on avait pu lancer cet accompagnement dans les temps, on peut penser que nous serions aujourd'hui en présence d'un collectif plus uni, plus opérant, plus efficace, plus coopératif (cela faisait partie des résultats attendus que vous avons formalisés dans le cahier des charges) en capacité de bien aborder les nouveaux défis (réforme de l'IAE à venir) qui monopolisent toute leur énergie à ce jour.

Exemple #2 : La réunion bilan de l'accompagnement régional des ACI Réseaux de Cocagne qui a eu lieu le 13 septembre 2013 a remonté le même type de remarque.

Les retours mitigés du bilan de cette dernière action ont été expliqués par le délai très long entre l'expression de la demande (début novembre 2011) et le lancement de la démarche (réunion diagnostic en juillet 2012 soit 9 mois après !).

Ces délais illustrent l'inefficacité des processus de la procédure des accompagnements collectifs à l'échelle régionale.

La procédure date de fin 2006 et avait été mise en place pour corriger un problème de communication et d'esprit coopératif entre opérateurs.

Prétextant corriger un problème qui n'existe plus, elle induit :

- des temps de réponse très longs qui délitent des dynamiques associatives amorcées et créent des pertes d'énergie (des changements internes et de contexte importants peuvent intervenir entre le moment du diagnostic partagé et celui de lancement de l'ingénierie).
- une perte de contrôle et du pouvoir d'agir du chargé de mission DLA et des comités d'appui DLA (les décisions du dossier sont prises par une instance politique à laquelle ne participe pas l'opérateur).
- l'incapacité de l'opérateur à expliquer et comprendre voire adhérer à certaines positions retenues par le comité de pilotage. Cela peut mettre l'opérateur DLA en difficulté dans un conflit de loyauté face aux structures bénéficiaires.

Comment améliorer la réactivité sur les accompagnements collectifs régionaux ? Comment alléger les processus de décision, en contrôlant mieux l'accompagnement, en se focalisant sur l'essentiel ?

Les orientations nationales sur le fonctionnement des accompagnements collectifs (création d'un fonds régional et articulation plus forte avec le C2RA) vont dans le sens des observations posées déjà depuis plusieurs années à l'échelle des chargés de mission DLA bretons (cf. bilan annuel 2010 DLA pays de Rennes - page 7 sur les constats et les propositions de refonte du fonctionnement des accompagnements collectifs).

2.7. Phase suivi post-accompagnement



Le suivi post-accompagnement intègre une notion de temporalité qu'il est important de bien définir.

Il existe :

- le **post-accompagnement à chaud** juste après la fin de l'accompagnement

Dans ce premier cas nous sommes sur des problématiques de mise en œuvre opérationnelle des actions lancées ou programmées.

- le **post-accompagnement à froid** 12 à 18 mois (voir plus) après la fin de l'accompagnement

Dans ce deuxième cas nous sommes sur des problématiques de mesure d'impact après une période de vie de l'ordre de 1 à 2 ans après l'action DLA.

Post-accompagnement à chaud

Les problématiques de post-accompagnement à chaud s'évaluent tout d'abord lors de la rencontre tripartite bilan menée à l'initiative du prestataire à la fin de chaque accompagnement DLA. Le chargé de mission DLA participe systématiquement à cette rencontre.

Elle est l'une des rencontres majeures pour le chargé de mission car riche de beaucoup d'enseignements :

- elle donne la visibilité sur ce qui a été fait (bien fait ou moins bien fait) et offre de la perspective sur l'après.
- elle contribue à enrichir le regard du chargé de mission DLA sur les problématiques sectorielles et territoriales et enfin par ailleurs sur la façon d'améliorer les processus d'accompagnement DLA.
- elle déclenche une prise de décisions sur la suite à donner (ex : besoin d'une prolongation pour « passer le col » ou « négocier le virage que l'accompagnement a engagé » ; besoin d'une mise en lien avec une autre ressource du territoire).

A l'issue de chaque ingénierie, le prestataire et les bénéficiaires sont invités à remplir chacun une fiche d'évaluation. L'opérateur DLA les adresse par mail à l'issue de l'accompagnement. Il réalise une synthèse qui prend en compte aussi sa propre analyse de situation. Celle-ci fait office de compte rendu synthétique de la réunion finale de bilan. Elle est diffusée au comité d'appui DLA. Dans les faits cette synthèse n'a pas pu se matérialiser pour tous les accompagnements par manque de temps du chargé de mission DLA (à noter que beaucoup d'accompagnements ont tendance à finir à la même période à l'issue de l'été ou en fin d'année).

Dans le cas d'une prolongation de mission, un co-financement peut être demandé à la structure. Il va être fonction des capacités financières et du niveau d'engagement témoigné lors de la phase d'accompagnement. Cette prolongation fait l'objet d'un avenant à la convention initiale.

La mise en œuvre du plan d'action construit avec la structure lors de l'accompagnement DLA peut nécessiter un apport de compétences pointues qui ne rentrent plus dans le champ du DLA (ex : réaliser d'un site Internet, écrire un accord d'entreprise, réaliser une étude de marché, monter un dossier de financement, rédiger un dossier de demande d'emploi aidé auprès de Pôle emploi ou du Conseil régional).

Une articulation avec d'autres acteurs de l'accompagnement peut s'avérer utile et nécessaire. Cela peut être, suivant les besoins et les cas :

- Des réseaux associatifs
- Des pôles ressources (Arts Vivants en Ille et Vilaine, EPCC SVB⁸, plateforme petite enfance, groupement d'employeurs, acteurs de la finance solidaire, Bretagne Active)
- Des spécialistes privés pointues (expert-comptable, juriste, développeur Web)
- Des pôles de compétences bénévoles (Passerelle et compétences⁹)
- Des acteurs de l'emploi (SNC¹⁰, Mission Locale¹¹, Gedes35)

Cette mise en lien n'est pas toujours évidente. Elle a besoin de se travailler.

L'implication du DLA pays de Rennes en 2013 sur le travail d'enquête¹² animé par le C2RA Bretagne a soutenu ce besoin de travailler la collaboration avec les autres ressources du territoire.

Si la structure accompagnée est fédérée, un lien avec la fédération est entretenu le plus en amont possible de l'accompagnement tout en respectant en priorité la volonté de la structure. Ceci n'est pas toujours simple car les structures ne souhaitent généralement pas voir leur tête de réseau s'immiscer dans leur fonctionnement interne (et intime). La neutralité du DLA et la liberté d'agir des structures priment et les actions DLA se traitent au cas par cas.

Ces principes restent partagés par un grand nombre de réseaux associatifs. Dans la pratique, cela ne fait généralement pas l'objet de problèmes de compréhension et donc de relation avec les fédérations.

Post-accompagnement à froid

Durant toutes ces dernières années, la procédure de suivi post accompagnement et la procédure de diagnostic nouvel état des lieux ont été assez liées par souci d'efficacité.

Excepté en 2011, le relevé des indicateurs d'impact réalisé par le chargé de mission DLA du pays de Rennes a été quasi-systématiquement couplé au diagnostic des nouvelles problématiques posées par la structure bénéficiaire. Et les diagnostics post-accompagnement ont donné majoritairement lieu à une nouvelle ingénierie DLA.

Les choix de structures revues en post-accompagnement se sont beaucoup faits, via des processus informels, plutôt sur des déclencheurs externes (et non pas une démarche pro-active du chargé de mission DLA déjà assez occupé).

Les « inputs » ont été divers : interpellation des instances d'une structure accompagnée, interpellation d'un salarié en souffrance d'une structure accompagnée, personnes croisées dans une rencontre, dans une réunion, « il serait bon d'aller revoir telle ou telle structure », etc...).

Tout en étant pragmatique, cette approche manque de rigueur et de systématisme (des cas importants à suivre peuvent passer au travers des mailles du filet).

Une ressource supplémentaire différente du chargé de mission DLA a été interpellée en 2011 pour réaliser le suivi post-accompagnement. Cela a contribué à une meilleure dissociation des processus.

L'intervention d'un stagiaire¹³ a permis de revoir 29 structures (29 entretiens menés sur le siège des structures) et de réaliser 23 relevés d'indicateurs d'impact.

L'implication de la ressource DLA stagiaire a permis de :

- Récolter des indicateurs d'impact sur les accompagnements terminés depuis 1 ou 2 ans.
- Faire une analyse succincte de situation, et évaluer l'impact de l'accompagnement initial.
- Repérer si la structure a besoin de formaliser un nouvel état des lieux de sa situation (et dans ce dernier cas aiguiller la structure vers un processus de nouveau diagnostic de pré-accompagnement).

⁸ SVB = Spectacle Vivant en Bretagne - <http://www.spectacle-vivant-bretagne.fr/>

⁹ <http://www.passerellesetcompetences.org/pcsite/passerelles-a-competences/association>

¹⁰ <http://www.snc.asso.fr/>

¹¹ <http://www.mlrennes.org/>

¹² Enquête sur les structures de soutien et d'accompagnement de la vie associative et de l'ESS en Ille-et-Vilaine - <http://dlaresosolidaire.free.fr/acteurs-accompagnement/>

¹³ http://www.resosolidaire.fr/dossiers/dossiers.php?val=5_le+dl

Deux autres pistes du processus de suivi post-accompagnement ont été expérimentées :

- Quatre ingénieries de suivi post-accompagnement¹⁴ par des prestataires privés et un réseau associatif. Expérimentée à petite échelle (sur des cas bien ciblés) en 2012 puis en 2013 cette action a démontré une redoutable efficacité et une efficience élevée.
- Un entretien collectif (plusieurs structures ensemble) animé par le DLA. Cette action a permis de créer de l'interconnaissance (sur les façons différentes de vivre un DLA mais aussi sur les problématiques de la vie associative) entre structures de secteurs différents rassemblées pour l'occasion.

Cette dernière action pourrait être potentiellement menée en collaboration et/ou par des tiers (ex : centre de ressource à la vie associative du territoire). Outre le fait de répondre aux objectifs de suivi, ce type d'action permet « de faire réseau » et de créer du lien inter-structures.

Le suivi post-accompagnement a aussi été beaucoup enrichi de moments informels.

Quelques cas vécus ci-dessous pour illustrer la valeur ajoutée de la relation de confiance tripartite établie sur certains accompagnements :

- Plusieurs mois après son accompagnement, le directeur d'une structure culturelle réunit autour d'un repas improvisé le DLA et l'ancien prestataire de la structure pour échanger sur une situation de tension interne. Le bénéficiaire prend appui pour une aide à la décision. L'appui du regard externe se prolonge donc au-delà de l'accompagnement.
- Un directeur d'une structure est en difficulté relationnelle et professionnelle avec sa présidente. Il ne sait pas quelle posture adopter. Il sollicite un entretien conseil téléphonique avec le DLA avec qui il avait été en relation sur un accompagnement pour l'aider à gérer la situation. L'échange est payant et éclaire le directeur sur la démarche à suivre. Une sortie par le haut au conflit est trouvée.

Accompagnement à la transformation et préconisations :

A noter que ce n'est pas l'atteinte ou non d'une préconisation qui est intéressante. Comme un fruit, une préconisation bonne à un instant donné peut devenir mauvaise avec le temps.

Ce qui est intéressant à regarder en phase de post-accompagnement d'une structure c'est :

- comment les réflexions ont mûri ?
- dans quel nouveau contexte la structure agit-elle ? avec quels nouveaux aléas et intempéries intervenus ?
- comment la structure a-t-elle fait fructifier les préconisations ?
- comment les a-t-elle transformées ?
- pourquoi certaines n'ont pas été suivies et quels nouveaux choix ont-ils été privilégiés ?

Une ingénierie DLA n'a pas pour finalité de générer des préconisations (le DLA n'est pas un outil d'audit). L'ingénierie idéale ne présente pas de préconisations. Elle accompagne la mise en œuvre d'actions court-terme menées sur le temps de l'accompagnement et la planification d'actions moyen et long terme aux qualificatifs smart¹⁵.

Quand préconisation il y a, le prestataire doit accompagner la transformation de cette préconisation en un plan d'actions. Cela signifie que la structure bénéficiaire passe par une phase d'appropriation et de décision sur les éventuelles préconisations formulées. Idem pour les outils proposés.

La structure garde son entière responsabilité et toute sa capacité d'agir sur les plans d'action qu'elle met en œuvre.

Et donc, le soutien en post accompagnement n'est pas là pour suivre la bonne ou mauvaise implémentation des préconisations ; il va s'intéresser à la façon dont la structure bénéficiaire a mené son plan d'actions, s'est emparée et a transformé d'éventuelles préconisations.

¹⁴ Le cadre de référence du DLA (cahier n°3) précise :

« Le suivi-post accompagnement – inscrit dans le cahier des charges de l'intervention des DLA – vise à mesurer l'impact des actions réalisées sur les perspectives de consolidation et de développement des activités. Il repose sur la définition préalable d'objectifs, de résultats à atteindre, et sur des critères et indicateurs de mesure. Il est conduit par le chargé de mission DLA via un « diagnostic de suivi-post accompagnement », ou **réalisé par un prestataire via une « ingénierie individuelle de suivi post-accompagnement »**.

¹⁵ SMART : Specific (précis) ; Mesurable ; Ambitieux ; Réaliste ; Time-related (défini dans le temps)

3. L'emploi

L'emploi dans les structures bénéficiaires d'un diagnostic et/ou d'une ingénierie :

	Total	CDI	CDD
Effectif total 2011	819	532	287
• <i>dont emplois aidés</i>	22	8	14
Effectif total 2012	578	315	263
• <i>dont emplois aidés</i>	28	10	18
Effectif total 2013	861	531	330
• <i>dont emplois aidés</i>	56	22	34
Effectif total Total	2258	1378	880
• <i>dont emplois aidés</i>	106	40	66

4. Le comité d'appui

Le comité d'appui d'Ille et Vilaine s'est réuni 6 fois en 2011, en 2012 et en 2013.

Le fonctionnement idéal d'un comité d'appui est face à une gageure :

- Bénéficiaire de regards multiples pour enrichir et objectiver les situations rencontrées
- Etre un lieu favorisant l'intelligence collective
- Etre un organe d'action contribuant à l'animation territoriale
- Mais aussi
- Etre un lieu garant de la confidentialité des données des structures accompagnées
- Equilibrer le donner-recevoir des participants du comité d'appui

Une charte du comité d'appui d'Ille et Vilaine¹⁶ a été rédigée en janvier 2013 dans le but de clarifier et améliorer les fonctionnements, de développer une compréhension uniforme des rôles et missions de ses membres.

Elle s'appuie sur les fondements définis dans le « cadre de référence national ».

Le fonctionnement du comité d'appui n'a pas été pleinement satisfaisant (en terme de pluralité des regards, équilibre du donner-recevoir, animation territoriale).

Il a par contre répondu de façon très satisfaisante aux attentes et besoins primaires du chargé de mission DLA. Il a bien assumé sa fonction d'appui et de soutien (soutien vers le haut et non d'appui vers le bas) aux chargés de mission DLA d'Ille et Vilaine.

En effet, l'instance comité d'appui a aidé le chargé de mission DLA à gérer les situations de tension, rares mais récurrentes, qu'il a rencontré.

Sur les différents cas de figure vécus, le risque d'isolement chargé de mission DLA a été bien traité.

Par ailleurs, le comité d'appui a fonctionné sur un noyau fidèle de personnes. Le nombre restreint a permis de limiter les risques liés à la confidentialité des données.

Enfin, le fonctionnement a été très réactif au bénéfice des structures. Une majorité de discussions se sont traitées très rapidement par mail.

Les personnes du noyau dur se sont bien investies et ont lu avec attention et sérieux tous les diagnostics transmis.

¹⁶ <http://dlaresosolidaire.free.fr/comite-appui/charte-comite-appui-35-v3.pdf>

5. Prestataires

Réaliser la mise en oeuvre et le suivi du plan d'accompagnement



Sélection et suivi des prestataires

Repérage des prestataires

Le chargé de mission DLA a en charge la mise en lien la plus adéquate possible entre l'offre (compétences prestataire) et le besoin (problématique structure à traiter). Pour mener à bien cette tâche, Il doit donc avoir une bonne connaissance des prestataires, de leurs spécificités d'approche, de leurs connaissances spécifiques sur un ou plusieurs secteurs.

Il est donc indispensable qu'il prenne une place active dans le travail de repérage des prestataires (avec lesquels une rencontre physique préalable est souvent nécessaire).

Le chargé de mission DLA s'appuie et contribue à la mise en place des processus et des outils régionaux et nationaux permettant d'identifier, de référencer et de mettre à jour les données prestataires.

Sélection/ cahier des charges

La procédure est celle de l'appel d'offres systématique (sauf cas exceptionnel particulier et justifié tout en restant en conformité avec le code des marchés publics¹⁷).

Évaluation de la qualité des prestations

L'évaluation des prestations se fait d'abord collectivement en tripartite avec le prestataire et la structure bénéficiaire (présence du chargé de mission au démarrage et à la restitution de chaque mission). La relation de proximité facilite la communication ; elle favorise l'établissement de la confiance et la transparence.

Au-delà du contact direct (rencontres, échanges téléphoniques), l'évaluation de chaque mission d'ingénierie fait l'objet d'une grille à remplir par chaque élément de la relation tripartite (prestataire, bénéficiaire et DLA).

Le contenu des trois grilles d'évaluation de la mission est synthétisé dans une fiche synthèse.

Le nombre de prestataires différents intervenus est le même entre 2012 et 2013.

	2013	2012	2011	2010
Nombre de prestataires différents intervenus (N)	23	23	19	18
Somme des prestations réalisées par les 5 premiers prestataires	13	8	12	10
Nombre d'ingénieries (I)	32	26	26	23
Nombre moyen de missions par prestataires (I/N)	1,39	1,13	1,37	1,28

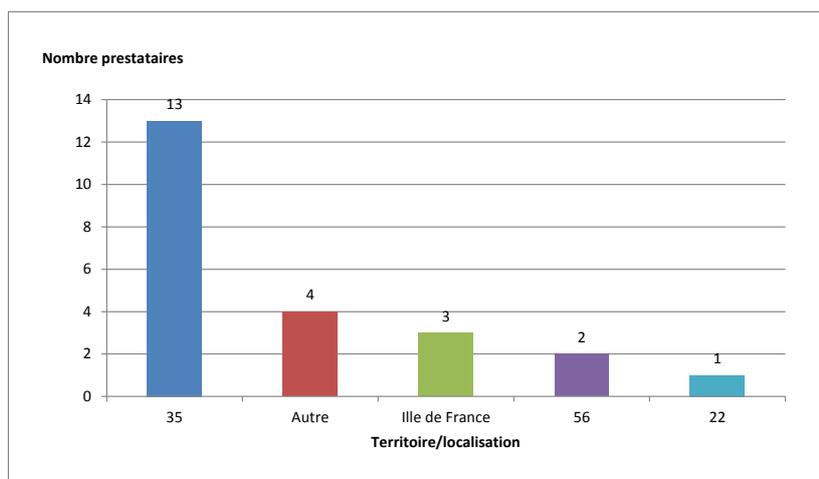
Le paramètre I/N (nombre ingénieries / nombre prestataires) est plus faible en 2013 qu'en 2012 car le nombre de prestations a été plus important sur la période. Sa valeur est proche de celle de l'année 2011.

Entre 2011 et 2013, 55 prestataires différents sont intervenus (pour 107 missions). Ceci reflète une bonne diversité et donc aussi une bonne efficacité du processus d'appel d'offres en place.

¹⁷ Mesures de publicité et de mise en concurrence pour les achats d'un montant inférieur à 15 000 euros ht : <http://lc.cx/iew>

La répartition géographique des prestataires est assez similaire sur les trois dernières années.

Celle de 2013 est la suivante :



Indicateurs sur la durée des missions

Durée missions ingénieries individuelles (hors suivi post)	2013	2012	2011	2010
Total jours missions (jours)	112,5	120,5	103,5	88,75
Nombre ingénieries (hors suivi post)	23	23	21	21
Durée moyenne mission (jours)	4,89j	5,24j	4,93j	4,23j

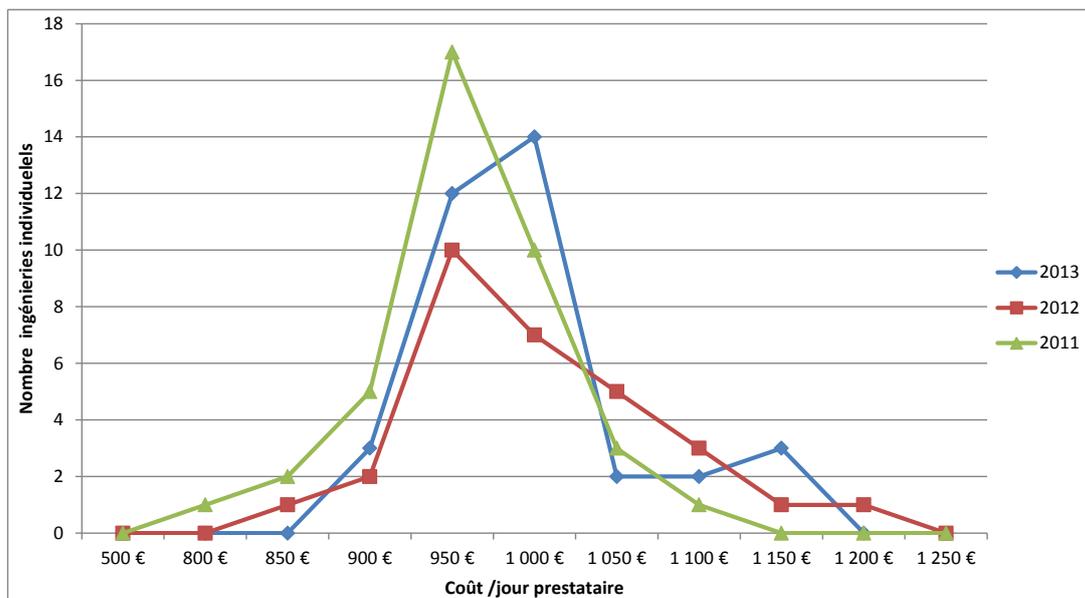
Durée missions collectives	2013	2012	2011	2010
Total jours missions (jours)	26	28	30,5	28
Nombre ingénieries	5	3	5	2
Durée moyenne mission (jours)	5,2	9,33	6,1	14

La durée moyenne des accompagnements individuels reste proche de 5 jours. Si l'on intègre les temps de prolongation de missions accordées à certaines le nombre de jours moyen est proche de 5,9 jours. La durée des accompagnements collectifs est plus fluctuante et peu représentative.

Coût TTC moyen /jour	2013	2012	2011	2010
Ingénieries individuelles	955 €	1038 €	983 €	988 €

La baisse du coût moyen/jour en 2013 s'explique par l'interpellation de quelques prestataires assez nouveaux et en dessous du coût moyen marché. L'écart type est faible et pour la grande majorité des missions le coût jour s'est élevé en 2013 à 1000 €/jour.

Ci-dessous la courbe de Gauss des trois dernières années présentant le nombre d'ingénieries individuelles par rapport au coût jour prestataire :



Observation

Quelques approches novatrices émergent comme celle de David Lazega <http://www.acta1901.org/>, docteur en neurobiologie. Il a testé et créé une méthodologie permettant décrypter les réseaux d'acteurs et entend l'exploiter au service des associations. Son travail permet la mise en évidence par la cartographie de dynamique d'acteurs : réseaux de partenaires, maillage territoriale, d'activités.

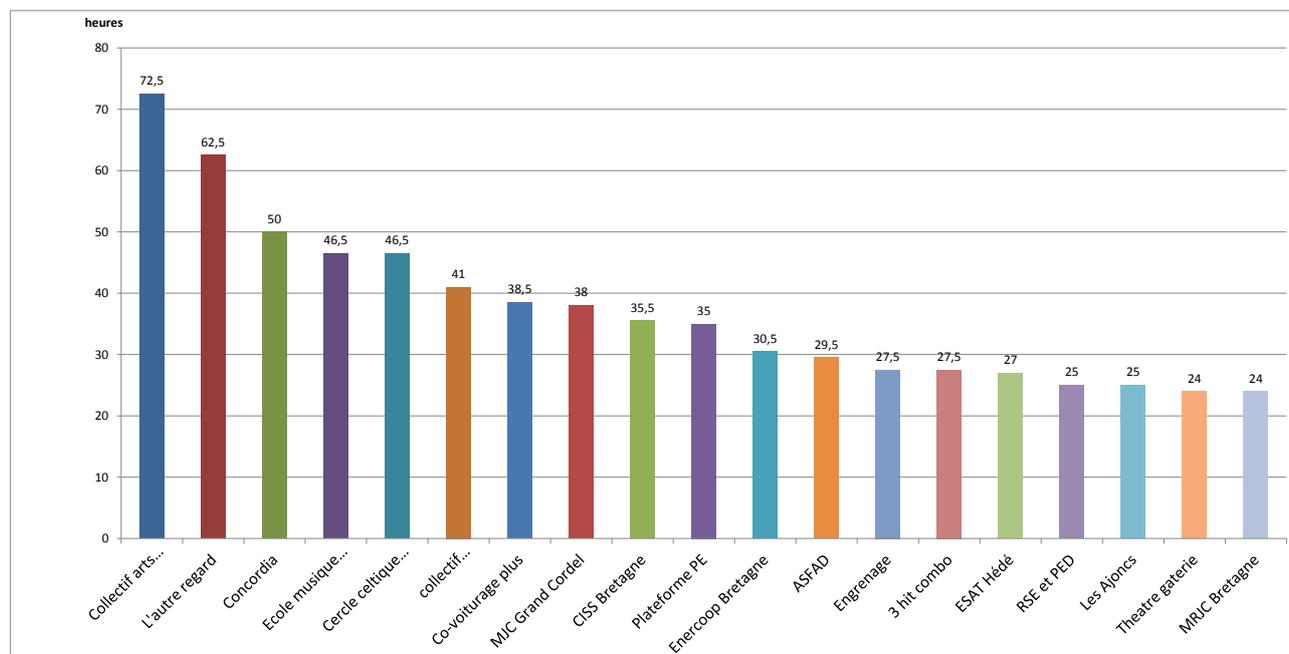
Son approche peut être utilisée par un réseau dans ses démarches d'observation pour rendre compte des liens dynamiques entre ses membres et les interroger. Elle peut être intéressante pour sortir des diagnostics de territoires trop "quantitatifs" et figés.

6. Offre de service interne

6.1. Analyse du temps passé

Le temps de travail du chargé de mission DLA entre le 1^{er} janvier 2013 et le 31 décembre 2013 se répartit sur un total de 87 structures différentes.

La courbe du temps passé sur les principaux dossiers est la suivante :



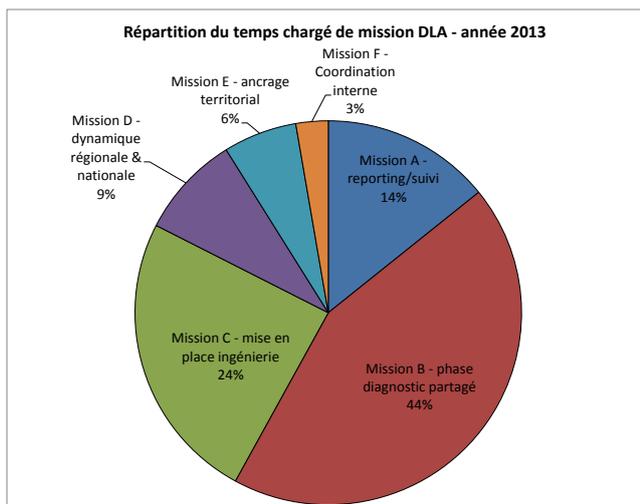
Il est intéressant de noter que le projet qui a accaparé le plus de temps (« collectif arts numériques ») n'a pas abouti à ce jour à un diagnostic partagé complet finalisé et validé par les trois structures du collectif. Ce projet représente quatre diagnostics en un, un diagnostic individuel par structure, tous validés, et un diagnostic partagé encore ouvert sur la problématique commune au collectif. Cet investissement n'a donc encore produit en retour aucune ingénierie. Ceci-étant, le projet va peut-être (sans-doute ?) aboutir en 2014.

Le deuxième (L'Autre Regard) a produit une ingénierie qui a été stoppé en cours d'année 2013 après 1,5 jours sur les 6 jours prévu. Ceci s'est fait en concertation avec la structure. Les efforts portés par le DLA pour relancer l'accompagnement avec un autre prestataire n'ont malheureusement pas abouti.

Les trois dossiers suivants (Concordia, Ecole de musique de Betton, Cercle celtique de Rennes) ont eu un « accouchement » difficile du diagnostic. La place laissée au temps de gestation et de maturation du diagnostic a permis d'éviter des « accompagnements mort-né ». Ils semblent bien partis tous les trois pour donner une suite positive en 2014.

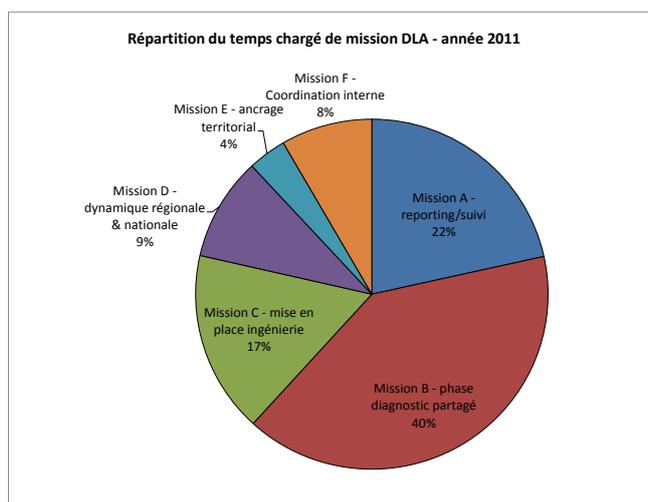
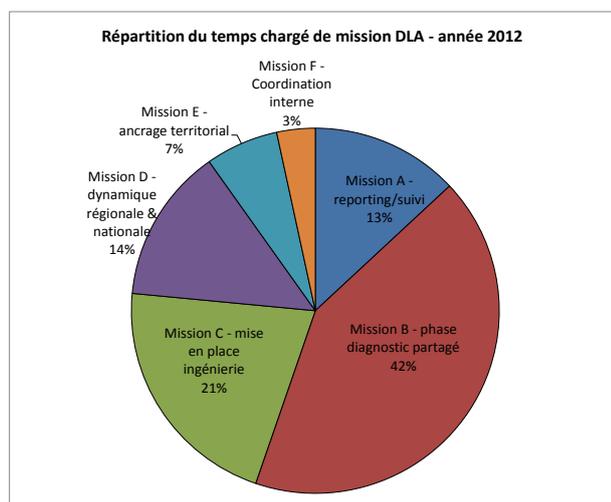
Le sixième dossier le plus mobilisateur de temps concerne le Collectif commerce équitable. La phase de diagnostic collectif est assez chronophage. Par ailleurs, l'accompagnement a donné lieu à la mobilisation d'un duo de prestataires. Le temps de fiançailles et de mariage est aussi preneur en temps.

La répartition sur les différentes missions du référentiel DLA est la suivante :

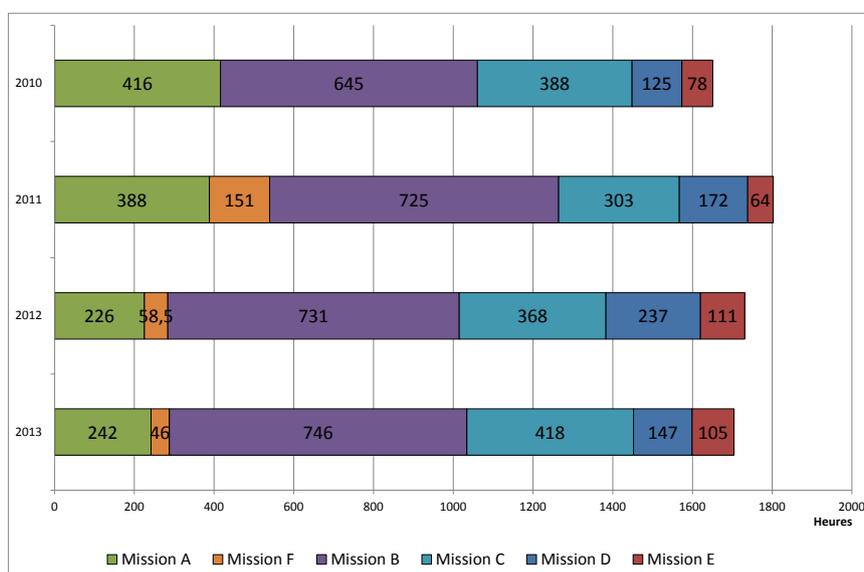


Missions DLA
Mission A – Conduire et gérer le DLA à partir du programme d’activités
Mission F : Coordination interne à la structure porteuse
Mission B : Apporter aux structures d’utilité sociale une analyse pertinente de leur situation
Mission C : Aider les structures d’utilité sociale à résoudre leurs problématiques
Mission D : Contribuer à la dynamique globale du dispositif et à la professionnalisation des acteurs
Mission E : Ancrer le DLA dans son environnement local

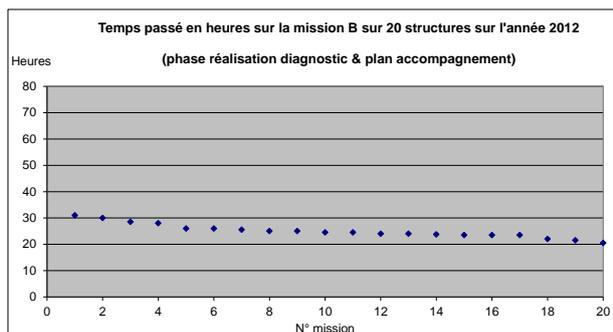
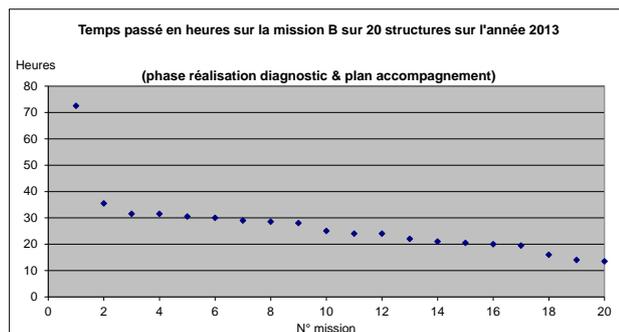
Entre 2011 et 2013 on remarque une augmentation du pourcentage du temps passé sur les missions B et C qui représentent les actions les plus opérationnelles du métier (B+C = 57 % en 2011, 63 % en 2012 et 68 % en 2013) :



Cette augmentation entre 2012 et 2013 s’est faite au détriment du temps passé sur les missions D & E rattachées à la dimension animation territoriale et sur la mission F rattachée à la coordination interne (cf. ci-dessous sur le temps réel et non plus en pourcentage) :

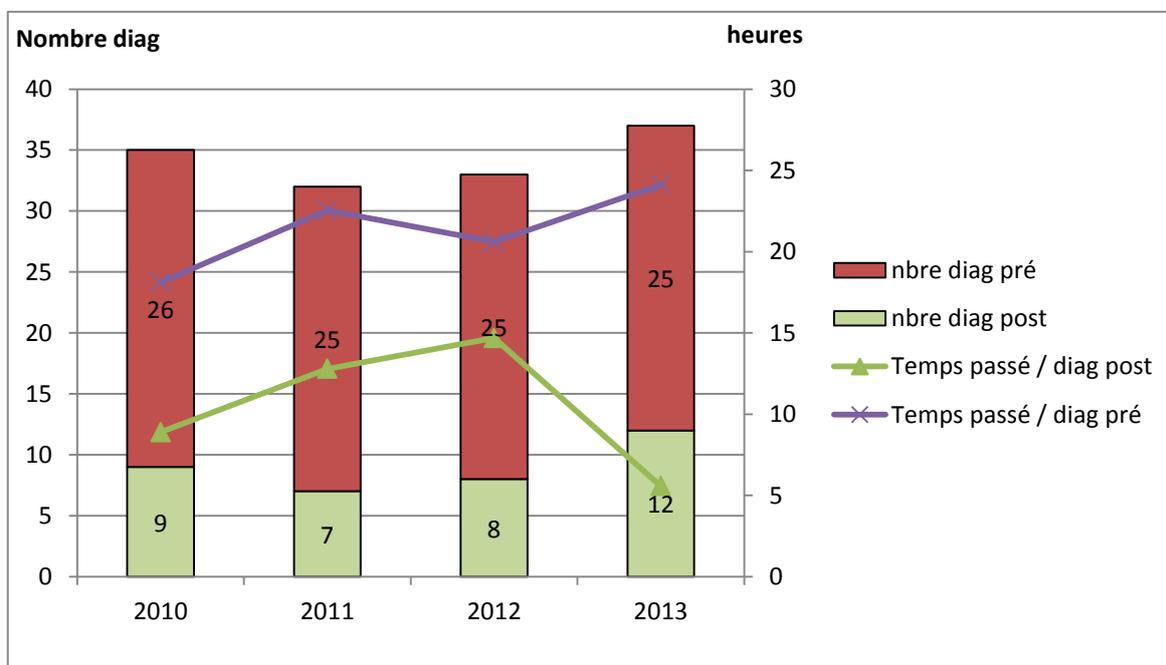


En regardant plus en détail le temps passé par projet sur la mission B :



On s'aperçoit que le temps passé par diagnostic pré-accompagnement a tendance à augmenter. De 23 h en moyenne 2011 et 21 h en 2012 il passe à 24 h en 2013.

Le temps optimisé sur quelques diagnostics post-accompagnement a permis de gagner en temps moyen de sur la mission B par diagnostic (notamment le diagnostic post accompagnement collectif qui a rassemblé 3 structures sur un même créneau temps).



Le temps de déplacement du chargé de mission DLA est assez stable sur les trois dernières années :

	2013	2012	2011
Temps de déplacement (heures)	84,5	93	76,5

6.2. Animation territoriale

Une diffusion du rapport synthétique de l'activité DLA pays de Rennes a été régulière sur la durée des trois dernières années (<http://dlaresosolidaire.free.fr/rapport-mensuel/index2011-2013.html>). Cette action a eu pour but de donner de la transparence sur l'activité et offre des lianes de coopération à saisir.

Groupes de travail régionaux et nationaux

- Groupe de travail C2RA/CRESS « Enquête sur les structures de soutien et d'accompagnement de la vie associative et de l'ESS en Ille-et-Vilaine ».
- Groupe culture & ESS avec la CRES Bretagne en 2011.
- Groupe national Avise partenariat associations/entreprises en 2011.
- Groupe national Avise référentiel diagnostic en 2012.
- OPALE (Cnar culture) – réponse à contributions sur des publications comme « *Les accompagnements collectifs auprès des associations culturelles : analyse de pratiques* »¹⁸ (nov.2012).

Les actions du chargé de mission DLA sur les groupes nationaux n'ont demandé aucun déplacement sur l'année 2013.

Sur les actions 2013 :

Collaborations/groupes de travail

- Expérimentation partenariat DLA & réseaux associatifs – année 2013.
- Rencontres sur les emplois d'avenir à Paris (février 2013) et Loudéac (mai 2013).
- Liste de diffusion DLA nationale gérée par l'Avise (30 messages adressés sur la liste en 2013, 60 en 2012 et 33 en 2011).
- Diverses actions ponctuelles coordonnées avec les dossiers Pôles (ex : visite d'entreprises, occasion de créer du lien et de la connaissance entre structures accompagnées par ailleurs par le DLA).

Rencontres ou évènementiels

- Journée coopération & économie à Nantes en mars 2013.
- Rencontre individuelle Mission Locale de Rennes en mars 2013.
- Rencontres de la vie associative (CRVA) en avril 2013.
- Webinaire sur le fundraising en mai 2013.
- Conférence Pekea (idéologie performance & indicateurs) en mai 2013.
- Rencontres inter-régionales des collectivités locales autour de l'ESS en sept. 2013.
- Témoignage à la rencontre UREI/CG35/Chantier Ecole en oct. 2013.
- Interview Skol'ESS oct. 2013.
- Présentation à la DRAC du dispositif DA-TPE-SV en nov. 2013.
- Rencontre association Passerelles & Compétences en nov. 2013.
- Participation émission Radio Campus Rennes¹⁹ en déc. 2013.

Les différents rapports et études produites au niveau régional et au niveau national à l'occasion du reconventionnement DLA 2014-2016, dont le rapport IGAS²⁰, confirment toute la pertinence des actions menées par le dispositif DLA.

Les enjeux actuels et futurs du DLA ne sont plus tant sur sa valorisation et son évaluation, mais plus, sur sa capacité à agir plus en lien et en articulation avec les autres ressources de ses territoires.

¹⁸ http://www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=290&var_recherche=collectif

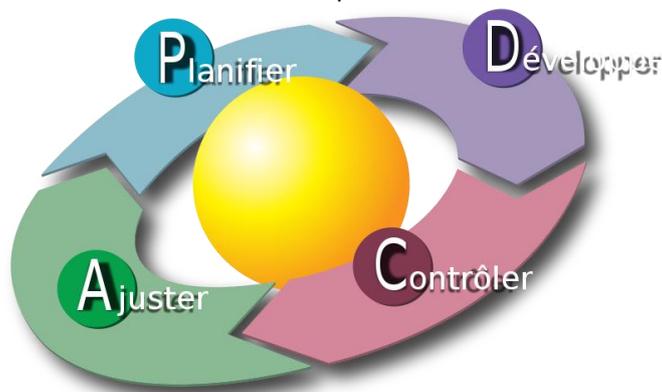
¹⁹ <http://www.radiocampusrennes.fr/emissionpod.php?code=crea&pod=11357>

²⁰ <http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article244>

7. Positionnement / postures DLA

7.1. Approche et principes d'action

L'approche qui guide le DLA est celle de la démarche qualité.



Les différents retours des prestataires, des structures bénéficiaires lors des bilans et enquête de satisfaction et lors des suivis post-accompagnements ont fournis des d'indicateurs permettant d'ajuster et planifier en permanence l'action.

Leurs caractéristiques d'approche du DLA, plutôt bien partagés à l'échelle des DLA Bretagne, sont :

- La neutralité [posture du DLA et du prestataire ; la prise de hauteur et de distance aide la structure à avancer sur son chemin de croissance].
- La transparence [les échanges oraux et écrits se font dans une logique de transparence ; cela commence par le processus de diagnostic partagé. En rentrant dans une démarche DLA, la structure bénéficiaire accepte cette règle de la transparence mais qui ne doit pas non plus nuire au processus de confidentialité des échanges et des données partagées].
- La confiance [la recherche de confiance est multidimensionnelle ; le DLA fait confiance dans la structure bénéficiaire dans sa capacité à exprimer ses besoins et à s'engager dans une démarche d'accompagnement ; la structure bénéficiaire fait en confiance dans la capacité du DLA à l'aider et l'accompagner au mieux, à sélectionner des prestataires compétents pour répondre à ses besoins ; Le DLA fait confiance au prestataire sélectionné, à ses méthodes d'approche et le soutient à répondre au mieux aux résultats attendus.]
- La responsabilité et « L'empowerment » [principe de la démarche volontaire qui laisse à la structure son pouvoir d'agir. La structure reste maître de son accompagnement. Le DLA ou le prestataire ne cherchent pas à emmener la structure bénéficiaire là où ils aimeraient qu'elle aille. Ils focalisent leur énergie sur l'éclairage et la sécurisation de la ou des routes à suivre. La structure garde la responsabilité de la route qu'elle choisit de prendre. Dans la relation prestataire, le DLA spécifie le cadre. Ensuite il laisse toute liberté au prestataire de faire comme il veut dans ce cadre. Le cadre c'est un équivalent jours financé et des résultats attendus pour l'accompagnement. Le reste, la méthodologie, la répartition du temps, les déplacements c'est la responsabilité, l'engagement, la liberté d'agir du prestataire.]
- L'efficacité et l'efficience [Souci permanent que l'énergie injectée dans l'offre de service interne et dans le financement d'une ingénierie soit optimisée pour un rendement maximal. Un accompagnement doit produire du changement, de la valeur ajoutée, du process, du mieux-être. L'investissement est efficient dans la mesure aussi où il ne laisse pas une structure en carafe. Il donne toute l'impulsion nécessaire permettant de passer des caps et d'envisager avec sérénité un nouveau cycle de vie]
- Le sur-mesure [L'opérateur DLA cherche, à chaque fois, à rapprocher et à marier au plus près la proposition d'accompagnement avec la problématique rencontrée ; Les approches ne sont pas des copier-coller. Elles répondent toutes au plus près et au plus juste à la situation et à la problématique posée].

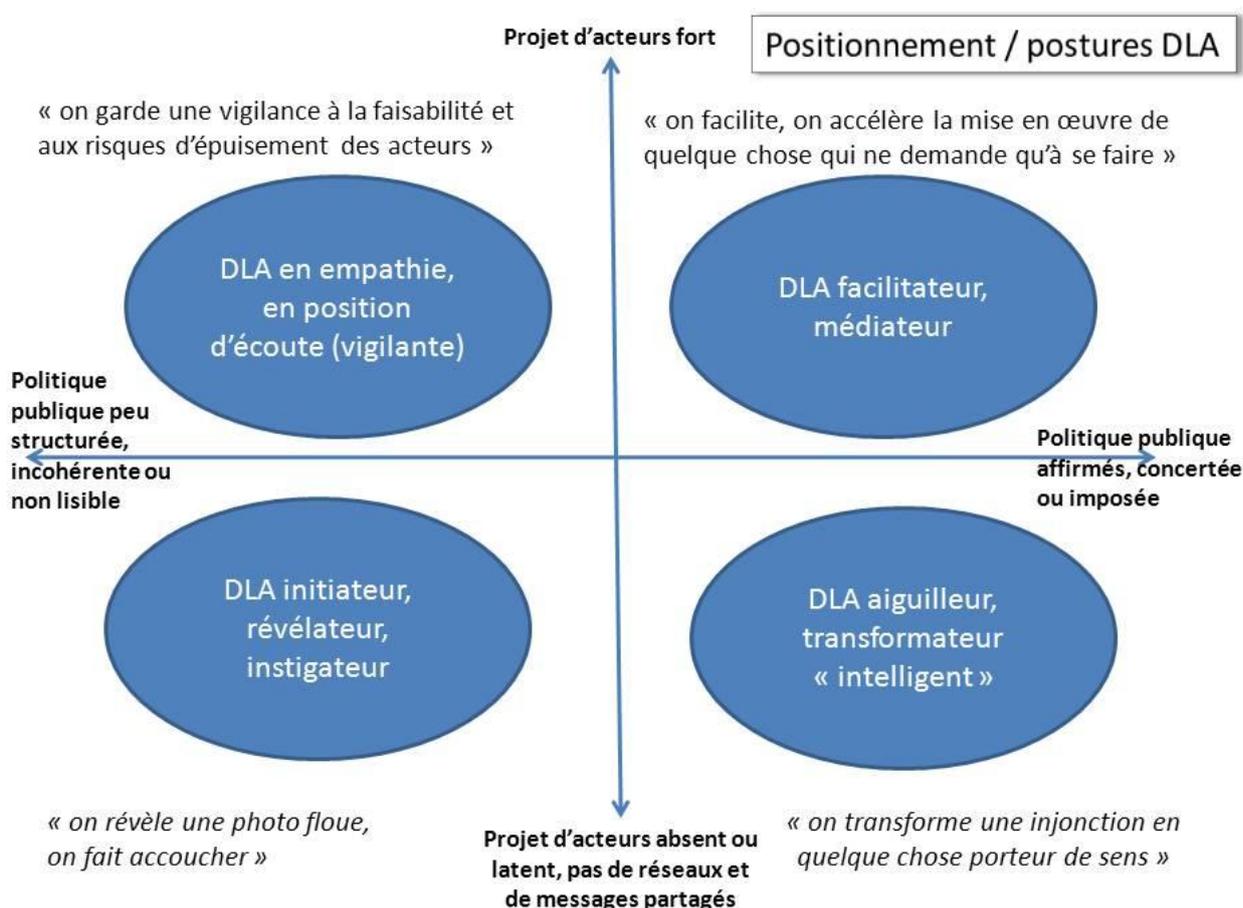
- la réactivité [répondre au plus juste et dans les délais impartis, tout en ne confondant pas vitesse et précipitation].
- La participation, l'ouverture [l'expérience montre que les accompagnements qui produisent le plus de satisfaction et qui ont un impact élevé sont ceux qui sont animés de façon participative et qui associent toutes les parties prenantes de l'organisation].

7.2. Les postures du DLA

Un des postulats expliquant une pluralité de postures est que : « on ne fait pas avancer une structure dans une direction vers laquelle elle n'est pas convaincue qu'il faille aller ».

Tout en gardant une vigilance permettant de garantir un retour sur investissement du temps passé et de l'effort en ingénierie financière engagée, le DLA croit dans la capacité du bénéficiaire à changer et à s'améliorer.

La typologie travaillée avec le CNAR Culture dans sa note sur les accompagnements collectifs²¹ est reprise et symbolisée par le schéma suivant :



²¹ http://www.culture-proximite.org/article.php?id_article=290&var_recherche=collectif

7.2.1.DLA aiguilleur, transformateur « intelligent »

Quelques exemples :

Une demande d'accompagnement à la transformation en SCIC peut cacher l'expression d'un besoin d'accompagnement autre lié à la gouvernance ou à la dynamisation de la vie associative.

La première expression du besoin nécessite d'être transformée, potentiellement décalée. La posture du DLA permet de dévoiler le besoin réel tout en développant la motivation et la mobilisation des acteurs.

De la même façon, face à un DLA ressenti comme une injonction de la part d'un prescripteur, l'enjeu du DLA est de faire percevoir et transformer cette injonction en une opportunité.

Autre exemple : La concurrence est souvent citée comme une des principales causes des difficultés économiques rencontrées par certaines structures.

Si les éléments externes ne sont pas à nier, très souvent les difficultés ne s'avèrent pas être en premier lieu liées à une relation au marché mais à une relation humaine interne.

Une fois les bonnes personnes placées aux bons postes, le fonctionnement interne gagne, en général, immédiatement en efficacité.

Un travail sur les processus de fonctionnement interne, sur l'alignement du fonctionnement avec les valeurs que l'on affiche (solidarité), sur la gouvernance et le renforcement des fonctionnements démocratiques, est l'action qui permet d'avancer au mieux sur l'amélioration de la santé économique.

7.2.2.DLA médiateur, facilitateur

La position « DLA facilitateur » est théoriquement la plus favorable.

Un point de vigilance est à porter sur les situations vues comme trop faciles. C'est par exemple le cas quand la valeur ajoutée perçue du DLA par la structure bénéficiaire n'est que financière.

Quand le DLA n'est pas vu comme un outil d'accompagnement mais comme un outil financier il perd sa principale valeur ajoutée (exemple d'une structure qui a déjà fait son autodiagnostic et a déjà en vue un prestataire pour l'accompagner).

Ceci peut être plus souvent le cas pour les plus grosses structures.

7.2.3.DLA empathique

Une structure fait appel au DLA. La posture d'empathie est adaptée pour :

- 1) des structures qui estiment manquer de soutien de ceux qui devraient à ses yeux la soutenir.

Plusieurs cas possibles :

L'offre associative n'est plus en phase avec les attentes de son public. La structure est à côté de son marché,
ou alors,

La structure souffre d'une mauvaise réputation qui est basée sur des représentations plus ou moins fondées ou erronées.

- 2) des structures aux personnes qui peuvent rester ancrées dans des croyances ou habitudes du passé. Elles se sentent impuissantes et ne comprennent pas tous les voyants. Il devient difficile pour elles de maîtriser la complexité de certaines situations.
- 3) des structures aux personnes qui sont accaparées par l'urgence et manquent de vision prospective. Elles ne savent plus différencier l'urgent de l'important.

La partie diagnostic partagé va être déterminante sur ces trois cas. Elle va ouvrir les yeux sur la réalité, sur les points de vue, elle va lever les peurs.

Par l'écoute, par son action de rapprocher les points de vue, le DLA permet de mieux faire comprendre les visions des autres. Le point de vue externe du DLA aide à créer le lien. Par son attitude le DLA laisse à chaque structure son pouvoir d'agir (« et on ne peut pas donner à boire à un âne qui n'a pas soif »).

Propos entendus en fin d'accompagnement :

« Au début du DLA on ne voulait pas entendre ce que vous aviez pointé dans le diagnostic »

« Nous n'étions pas en capacité à l'époque d'entendre »

La bonne qualité d'écoute, permet sur ce type d'approche de rentrer par la bonne porte dans l'accompagnement, celle des préoccupations de la structure, même si l'analyse peut montrer d'autres pistes prioritaires.

7.2.4.DLA révélateur

C'est la posture à priori la plus complexe et en même temps celle qui offre le plus d'opportunités dans la gestion du changement.

Comme pour le DLA empathique, la partie diagnostic partagé est déterminante sur ces cas.

Quelques cas illustreurs :

Des contradictions observées comme une volonté exprimée de démocratie et des adhérents qui n'ont pas la parole.

Un manque de processus clairs, des rôles mal définis, des jeux de pouvoir qui se sont installés entre les personnes, un projet mal posé.

Le flou engendre le développement de représentations et déclenche des situations de conflit et des difficultés de communication en interne qui ne sont en général que la révélation, l'expression d'un dysfonctionnement de l'organisation.

La finalité de la phase diagnostic DLA va être de co-construire l'analyse, de faire sortir des sentiments d'impuissance ou d'isolement, de changer les perceptions qu'ont les gens de leurs réalités.

La démarche peut mettre en lumière le besoin de redonner une place aux adhérents, de recentrer les énergies sur ce qui fait sens plutôt que ce qui fait dissension.

Et surtout de donner envie à chacun d'agir et de rentrer dans une démarche de participation et de changement.

Annexe 1 : Référentiel métier chargé de mission DLA

Le référentiel métier du chargé de mission DLA regroupe 5 missions principales suivantes :

Mission A : Conduire et gérer le DLA à partir du programme d'activités

- Effectuer le suivi et le reporting de l'activité
- Assurer la gestion des budgets et des conventions de fonctionnement
- Organiser la permanence
- Participer au pilotage du dispositif

Mission B : Apporter aux structures d'utilité sociale une analyse pertinente de leur situation

- Accueillir, informer et orienter les structures d'Utilité Sociale
- Réaliser un diagnostic partagé
- Elaborer le plan d'accompagnement

Mission C : Aider les structures d'utilité sociale à résoudre leurs problématiques

- Mettre en œuvre le plan d'accompagnement
- Assurer la qualité des prestations d'ingénierie
- Construire des accompagnements collectifs
- Mobiliser les acteurs ressources du territoire
- Mettre en place un suivi adapté

Mission D : Contribuer à la dynamique globale du dispositif et à la professionnalisation des acteurs

- S'inscrire dans un dispositif à l'échelle régionale et nationale
- Améliorer la qualité du dispositif

Mission E : Ancrer le DLA dans son environnement local

- Développer le partenariat autour du dispositif
- Adapter les interventions au territoire
- Coordonner le comité d'appui
- Faire connaître le dispositif

Annexe 2 : Liste détaillée des ingénieries et prestataires

Cette annexe contenant des listes nominatives de structures et de problématiques est diffusée sous contrôle.

Historique des révisions du document

Révision	Date	commentaires
1	03/02/2014	Création version
2	10/02/2014	Mises en forme couleur et reformulations diverses
3		