



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

SOMMAIRE

1. Introduction	3
2. Activité générale du DLA	3
2.1. Synthèse de l'activité 2014	3
2.2. Synthèse des objectifs quantitatifs	4
2.3. Synthèse des éléments financiers	5
3. Analyse détaillée de l'activité	7
3.1. Processus accueil	7
3.2. Processus diagnostic	8
3.3. Processus ingénierie	9
3.3.1. Analyse sectorielle	9
3.3.2. Analyse thématique	10
3.4. Processus de suivi post-accompagnement	11
3.4.1. Diagnostic suivi post accompagnement	11
3.4.2. Ingénierie de suivi post accompagnement	11
3.5. L'emploi	12
3.5.1. L'emploi dans les structures accompagnées	12
3.5.2. Typologie en terme d'emplois des structures accompagnées	12
4. Prestataires	13
5. Offre de service interne	14
5.1. Analyse du temps passé	14
5.2. Animation du dispositif et ancrage territorial	16
5.2.1. Actions du chargé de mission DLA	16
5.2.2. Le comité d'appui	17
5.3. Stage DLA	18
5.3.1. Bilan 2014 et perspectives 2015	18
5.3.2. Observations générales	19
6. Les processus de fonctionnement	20
6.1. Le système DLA	20
6.2. Référencement prestataires et AMI	21
6.3. Accompagnements collectifs	22
7. Analyse des besoins et du contexte pour définir des priorités	23

7.1.	Changement d'échelle _____	23
7.2.	L'utilité sociale _____	24
7.3.	Les réseaux, la relation au territoire _____	24
7.4.	L'éducation populaire –l'expertise et le management de compétences _____	25
7.5.	Associations en grande difficulté _____	26
7.6.	Mutualisation et management des ressources _____	27
	Annexe 1 : Liste détaillée des ingénieries et prestataires _____	28
	Annexe 2 : Référentiel métier chargé de mission DLA _____	28
	Annexe 3 : Programme journée du 28 novembre 2014 _____	29
	Annexe 4 : Compte rendu comité d'appui petite enfance (nov2014) _____	29

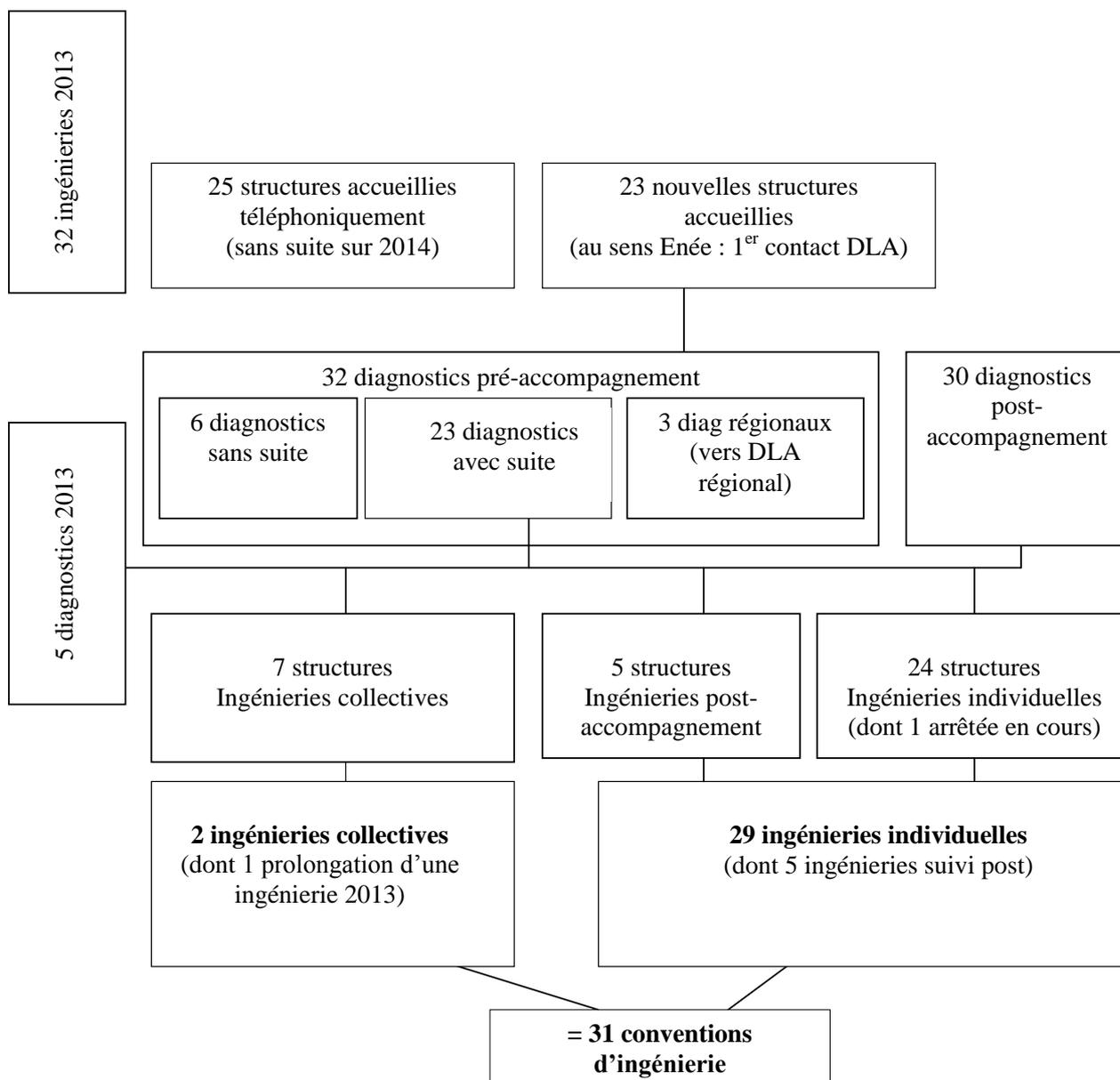
1. Introduction

Le document présente l'activité du DLA pays de Rennes sur l'année 2014.

2. Activité générale du DLA

2.1. Synthèse de l'activité 2014

98 structures au total ont été en contact avec le DLA sur l'année 2014. Cela intègre la relation avec les structures accueillies sur l'année 2014 et celles en suivi accompagnées sur les deux dernières années (principalement ingénieries démarrées en 2013 et terminées en 2014).



2.2. Synthèse des objectifs quantitatifs

Le tableau de bord « officiel » d'Enée complété au 31 décembre 2014 est le suivant :

2014	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 ¹	16	23	144%							
Diagnostiquées	62	62	100%	Ing. Individuelle	31	29	94%	31	29	94%
Dont pré accompagnement	33	32	97%	Dont suivi post-accompagnement	6	5	83%	6	5	83%
Dont suivi post-accompagnement	29	30	103%	Ing. Collective	12	7	58%	3	2	67%
Structures accompagnées (bénéficiaires diagnostic et/ou ingénierie)					70	76	109%			
Structures bénéficiaires d'un suivi post-accompagnement (diagnostic de suivi et/ou ingénierie suivi)					35	32	91%			

A noter que les règles de saisie Enée ont changé en cours d'année 2014. Il est désormais possible de comptabiliser plusieurs accueils pour une même structure déjà enregistrée dans Enée (et non plus une seule fois dans leur vie).

La règle choisie par le DLA pays de Rennes a été de ne pas modifier les règles du jeu de saisie en cours de partie. La définition de l'accueillie reste donc la même que les années précédentes.

Le tableau de bord de la convention DLA pays de Rennes est le suivant :

Le tableau général de suivi est le suivant :

	Pays de Rennes		
	Estimé	Réalisé	
	année 2014	au 31/12/14	%
Structures accueillies (Nouvelles cibles + 20% des structures déjà accompagnées)	37	33	89%
<i>dont nouvelles cibles (structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)</i>	16	23	144%
<i>dont structures déjà accompagnées avant 2010</i>	21	10	48%
Structures diagnostiquées	33	32	97%
<i>dont nouvelles cibles (structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)</i>	15	23	153%
<i>dont structures déjà accompagnées avant 2010</i>	18	9	50%
Ingénieries individuelles (et collectives !) (85% des diagnostics)	28	26	93%
<i>dont nouvelles cibles (structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)</i>	13	20	154%
<i>dont structures déjà accompagnées avant 2010</i>	15	6	40%
Structures post-accompagnées	29	30	103%
<i>Dont 50 % de la cohorte 2011-2013 (à réaliser en 2014 et 2015)</i>	29	30	103%
<i>Dont 100 % cohorte 2014 (à réaliser en 2016)</i>	0	0	
Ingénieries suite à un post-accompagnement (20% des structures post-accompagnées)	6	5	83%
Journées consacrées à l'ancrage territorial	17	22	129%

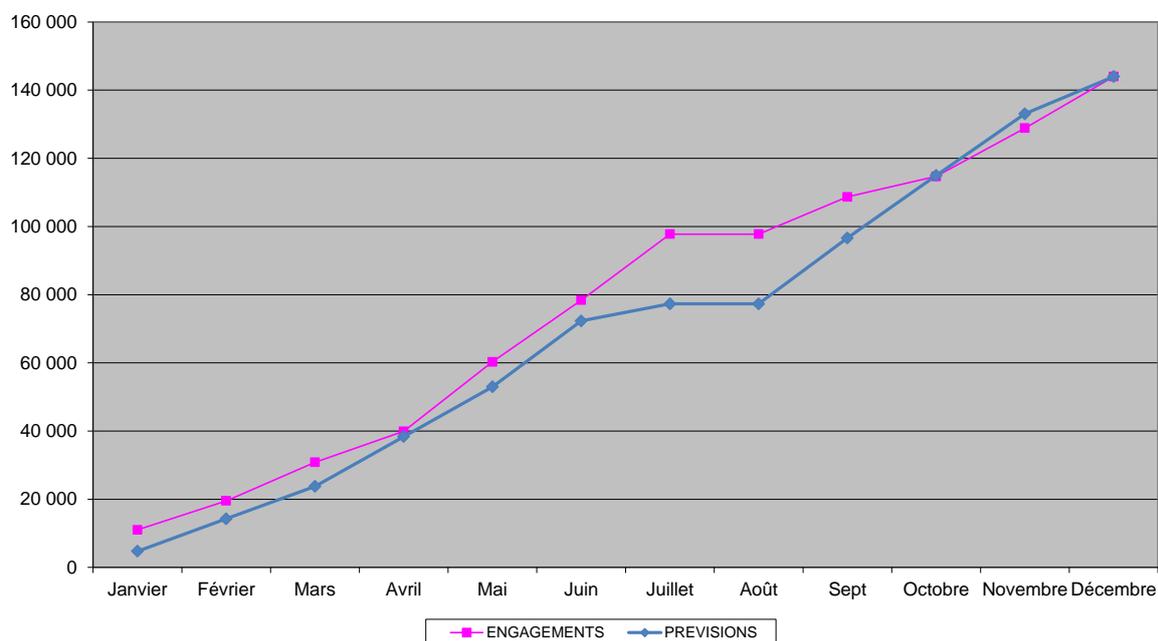
¹ Accueillie au sens nouvelle cible jamais touchée par le DLA

2.3. Synthèse des éléments financiers

Année	2012	2013	2014
Offre de service interne	75 000 €	75 000 €	73 000 €
DIRECCTE	39 000 €	39 000 €	39 000 €
DR Caisse dépôts	18 000 €	18 000 €	12 500 €
Conseil régional	18 000 €	18 000 €	21 500 €
Conseil général 35			
Fonds d'ingénieries	120 566 €	130 000 €	144 000 €
DIRECCTE	70 750 €	79 750 €	69 000 €
DR Caisse dépôts	22 816 €	23 250 €	37 000 €
Conseil régional	17 000 €	17 000 €	28 000 €
Conseil général 35	10 000 €	10 000 €	10 000 €
TOTAL :	195 566 €	205 000 €	217 000 €
Reliquat N-1	3 292 €	0 €	0 €
Fonds d'ingénieries engagés	123 858 €	130 000 €	144 000 €

Le suivi cumulé des dépenses d'ingénierie est présenté graphiquement :

Suivi en cumulatif des dépenses ingénierie engagées année 2014



La courbe des engagements suit assez bien la courbe des prévisions. L'activité d'engagement de missions a été plus forte que prévu en juillet 2014 (volonté affirmée de structures de démarrer leur accompagnement au plus tard dès la rentrée de septembre) et la pente plus douce que prévu à la rentrée de septembre. Au 31 décembre 2014 le budget a été engagé à 100%.

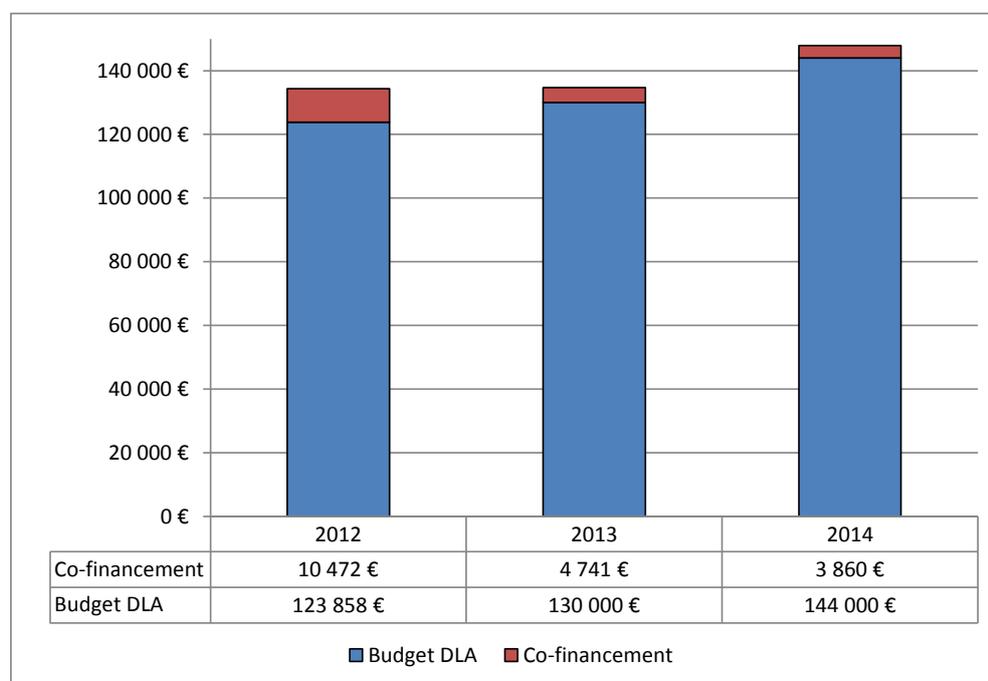
Ce budget ingénierie se répartit entre les ingénieries individuelles & collectives et les ingénieries suivi post-accompagnement.

Le tableau de suivi est le suivant :

Ingénieries	Budget 2014	Réalisé 2014	%
Ingénieries individuelles & collectives	126 000 €	130 706 €	104%
<i>dont individuelles</i>		124 306 €	
<i>dont collectives</i>		6 400 €	
Ingénieries suivi post-accompagnement	18 000 €	13 294 €	74%
Total fonds d'ingénieries	144 000 €	144 000 €	100%

La part du budget ingénierie engagé est progression sur les trois dernières années.

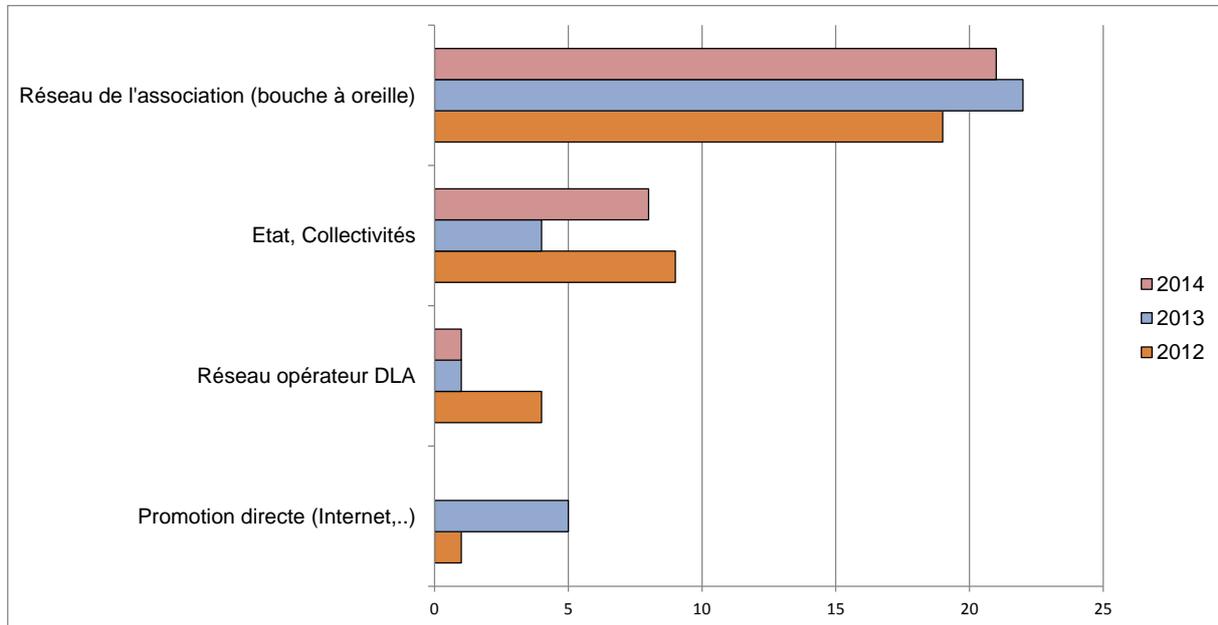
Le montant de la part du co-financement financé par les structures en 2014 est en légère baisse tout en étant assez proche du pourcentage de 2013 (3% au lieu de 4%).



3. Analyse détaillée de l'activité

3.1. Processus accueil

Le nombre de structures nouvellement accueillies est plus élevé que prévu (23 au lieu de 16). Cela traduit un potentiel toujours fort de structures du pays de Rennes non touchées par le DLA.



A ces 23 structures nouvellement accueillies et enregistrées comme tel dans Enée se rajoutent 25 structures accueillies téléphoniquement et non enregistrées dans Enée.

Le choix a été pris, par souci d'efficacité, de ne pas passer plus de temps à la récolte et à la saisie de données administratives qu'au temps d'accueil lui-même.

Le contact par téléphone et par mail n'a pas eu de suite sur l'année 2014. Pour certaines d'entre elles une suite est envisagée sur 2015.

La liste complète des noms de ces 25 structures est donnée en annexe 1.

L'expérience montre fréquemment qu'une structure qui ne donne pas suite l'année N revient en année N+1 voire N+X avec une plus grande maturité vis-à-vis de l'accompagnement.

Par contre, certaines structures reviennent parfois trop tard, avec une maturité trop avancée qui a basculé au pourrissement.

Le bouche à oreille reste le canal de communication le plus efficace pour toucher les structures.

Les canaux sont néanmoins souvent multiples et la pluralité des sources est un élément en lui-même très important (« *Plusieurs personnes différentes nous ont conseillé de faire appel au DLA. Tous ces messages allant dans le même sens nous ont motivés à chercher à vous rencontrer* »).

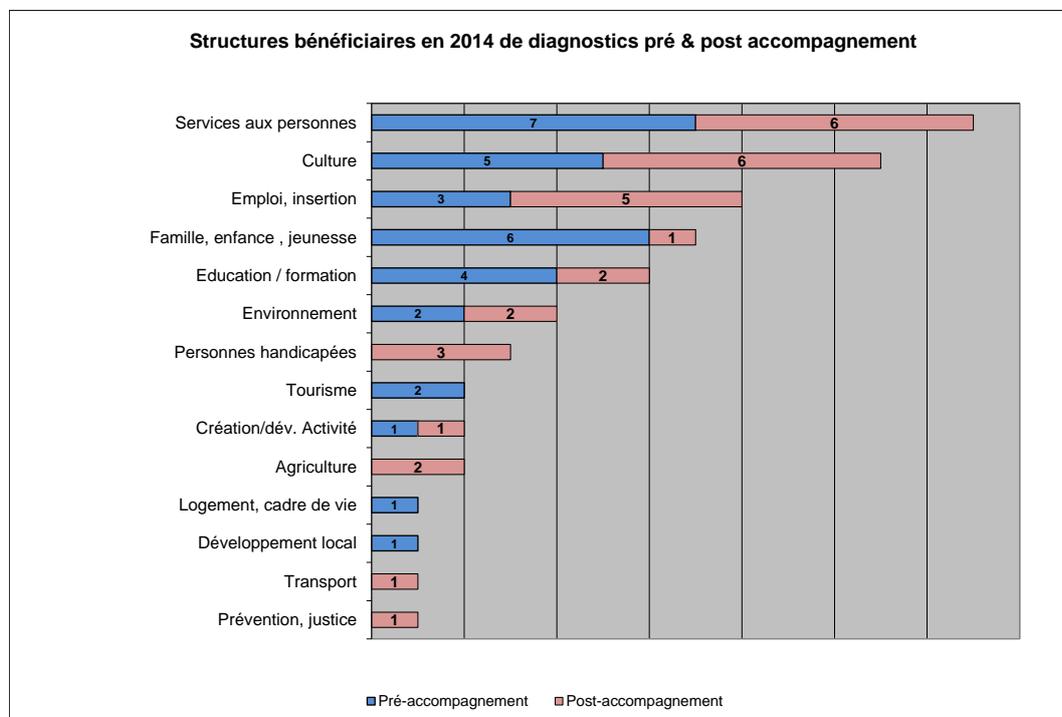
Une seule SCOP a été accueillie et accompagnée en 2014. Il apparaît malgré tout que le DLA semble être mieux identifié par le monde des coopératives.

Par ailleurs, deux structures de l'IAE ayant un statut de SAS ont interpellé le DLA en 2014.

3.2. Processus diagnostic

En cumulant les pré-accompagnements et les post-accompagnements le nombre de diagnostics réalisés s'élève à 62 soit exactement le nombre prévu en début d'année (100% des objectifs atteints).

La réalisation des diagnostics post-accompagnements a pu se faire grâce à l'intervention d'Odeline Marsaux qui a mené son stage de master 2 entre avril et septembre 2014.



Le premier secteur demandeur d'accompagnement est le secteur « Services aux personnes » qui intègre les crèches à gestion associative et à gestion parentale. 9 sur 13 (4 en pré-accompagnement et 5 en post-accompagnement) concernent des crèches.

Ce constat a motivé une attention particulière aux structures dédiées à la petite enfance, avec notamment l'organisation d'un comité d'appui départemental sectoriel petite enfance le 19 novembre 2014.

Le secteur famille/enfance/jeunesse avait été identifié comme une cible à prendre en compte notamment au travers de la demande des équipements de proximité. C'est le deuxième secteur en nombre de diagnostics pré-accompagnement.

Le secteur culturel reste toujours dans le peloton de tête.

Ces données intègrent et valorisent le temps passé sur le diagnostic du réseau UNA Bretagne et du réseau CIDFF avec la prise en charge de la rédaction en duo avec le DLA régional des documents diagnostic. La suite du processus de ces accompagnements a été prise en charge à 100% par le DLA régional.

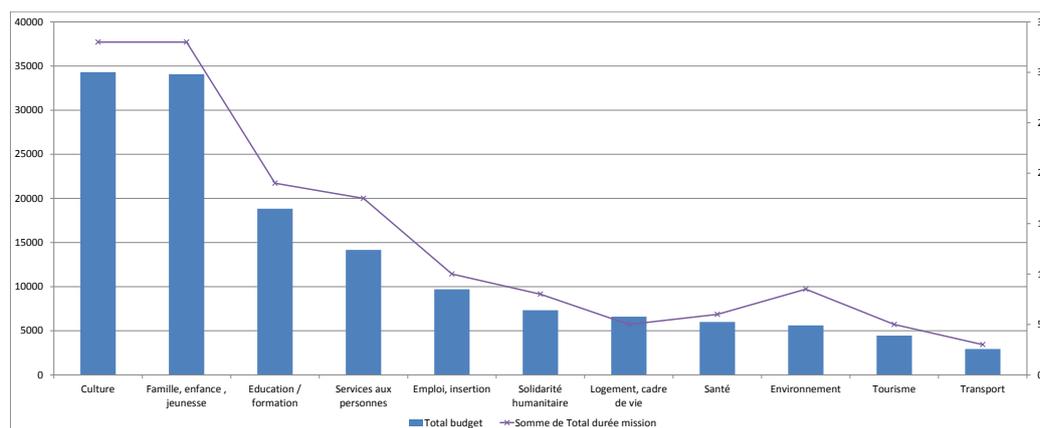
3.3. Processus ingénierie

3.3.1. Analyse sectorielle

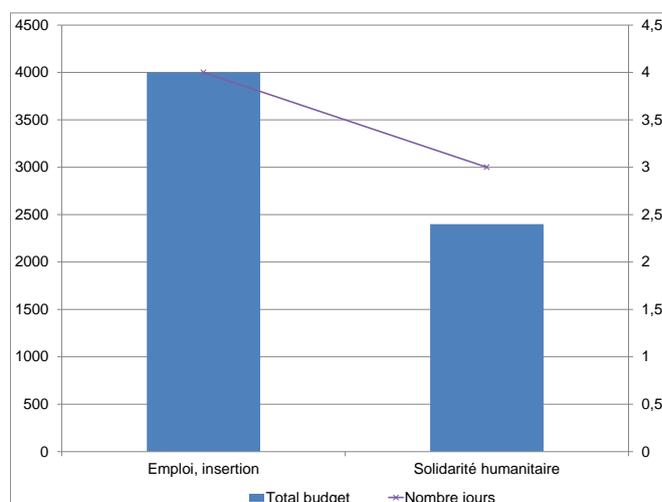
Secteur	Budget total mobilisé	Financement DLA	Co-financement hors DLA	Nombre jours
Culture	35 106 €	34 306 €	800 €	33
Education / formation	18 834 €	18 834 €		19
Emploi, insertion	9 700 €	9 700 €		10
Environnement	8 670 €	5 610 €	3 060 €	8,5
Famille, enfance , jeunesse	34 071 €	34 071 €		33
Logement, cadre de vie	6 600 €	6 600 €		5
Santé	6 000 €	6 000 €		6
Services aux personnes	14 165 €	14 165 €		17,5
Solidarité humanitaire	7 330 €	7 330 €		8
Transport	2 934 €	2 934 €		3
Tourisme	4 450 €	4 450 €		5
Total général	147 860 €	144 000 €	3 860 €	148

Le nombre de jours conventionnés en 2014 est supérieur à celui de l'année 2013 qui s'élevait à 144 jours.

Graphiquement, sur les ingénieries individuelles :



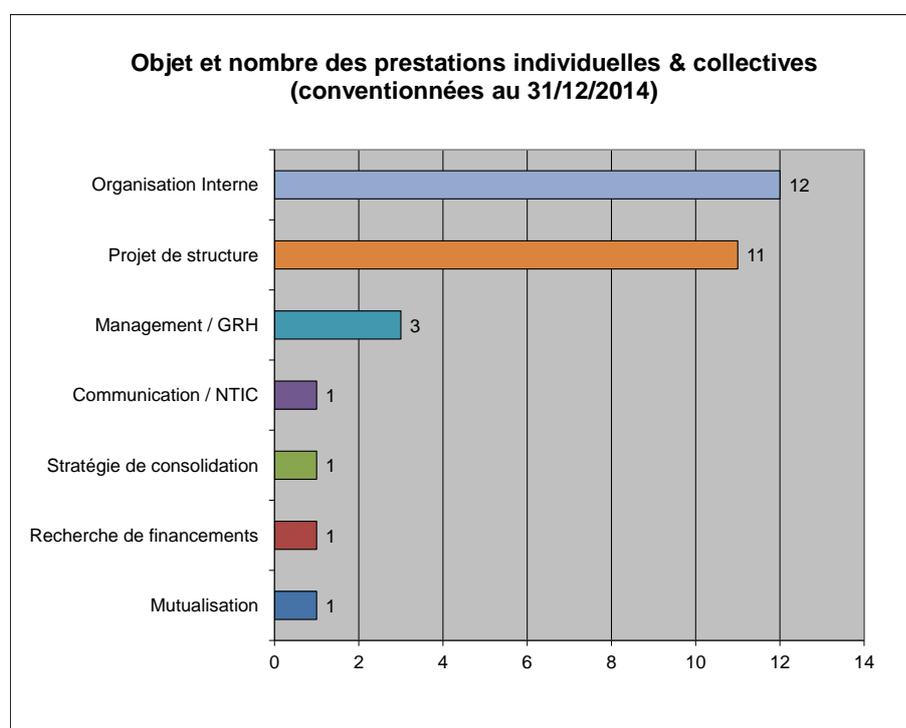
Sur les ingénieries collectives :



Le nombre d'ingénieries collectives est au nombre de deux. L'un d'entre eux est par ailleurs la poursuite et fin d'une ingénierie initiée sur l'année civile précédente (2013).

3.3.2. Analyse thématique

Domaine	Thématique principale	Financement DLA	Financement hors DLA	durée mission (jours)
Crise	Stratégie de consolidation ²	5 610 €	3 060 €	8,5
Défi de gestion	Communication / NTIC	5 100 €		6
	Fiscalité	6 600 €		5
	Management / GRH	12 555 €		12
	Organisation Interne	51 553 €	800 €	52,5
	Recherche de financements	2 000 €		2
Dlpt projet collectif & zone refondation	Mutualisation	2 400 €		3
	Projet de structure	58 182 €		59
Total général		144 000 €	3 860 €	148



L'organisation interne passe devant la thématique liée au projet de structure en nombre de structures accompagnées, alors que c'est l'inverse en terme budgétaire. Ceci s'explique par les ingénieries de suivi post-accompagnement qui sont de courte durée (2,6 jours en moyenne) et qui majoritairement sur la thématique de l'organisation interne.

L'ingénierie de suivi post-accompagnement vient consolider l'accompagnement préalable. Typiquement elle va s'attacher à la mise en œuvre opérationnelle d'un plan d'actions stratégique réfléchi et bâti avec le travail sur le projet de structure lors du premier accompagnement.

	Nombre ingénieries	Nombre de jours moyen par ingénierie	Total jours
Ingénieries individuelles	29	4,86	141
• dont suivi post-accomp	5	2,60	13
• dont autres	24	5,33	128
Ingénieries collectives	2	3,50	7
TOTAL	31		148

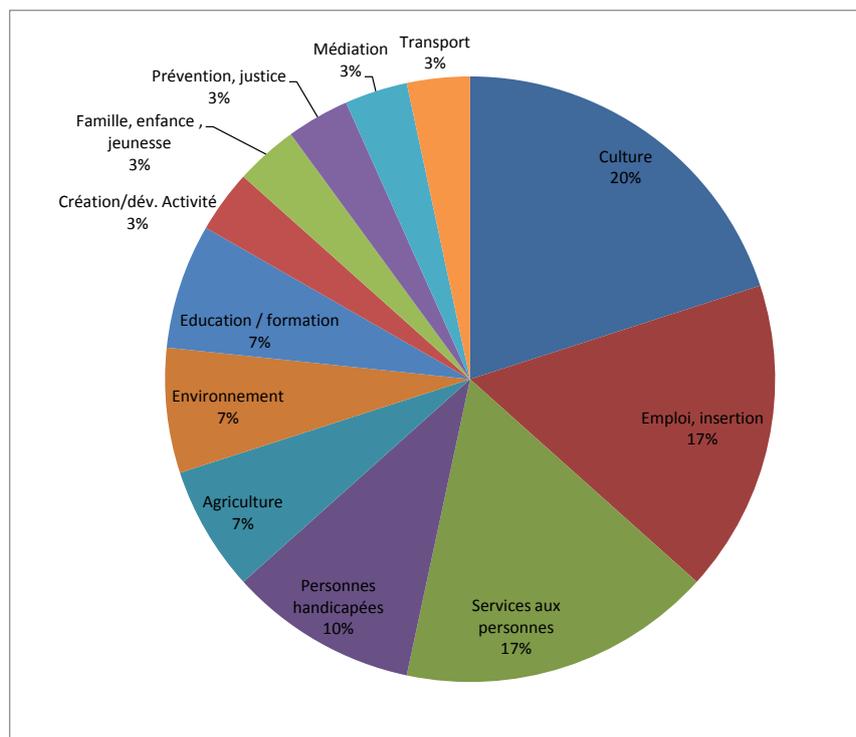
² Thématique réservée en Bretagne sur la situation de crise

3.4. Processus de suivi post-accompagnement

3.4.1. Diagnostic suivi post accompagnement

Avec l'aide d'une stagiaire, Odeline Marsaux, 30 diagnostics de suivi post accompagnements ont été réalisés auprès de structures accompagnées 6 mois auparavant (délai étendu à 1 voire 2 ans pour certaines).

La répartition par secteurs des structures suivies est la suivante :



3.4.2. Ingénierie de suivi post accompagnement

Cinq structures ont bénéficié d'une ingénierie de suivi post-accompagnement menée par le prestataire ayant assuré l'accompagnement préalable.

L'opportunité de mettre en place cette ingénierie de suivi a été détectée lors d'un diagnostic de suivi pour trois d'entre elles.

Pour les deux autres, le besoin avait été déjà fortement présenté lors de la phase de bilan à chaud en fin d'accompagnement. La rencontre de bilan à la fin d'une mission est très importante. Elle signe à la fois la fin d'une période de vie (fin de l'accompagnement) et le début d'une nouvelle phase qui est le suivi post-accompagnement.

Les ingénieries de suivi post-accompagnement ont toutes été extrêmement positives et efficaces. Elles permettent de consolider les effets de l'accompagnement, de valoriser leur retour sur investissement.

3.5. L'emploi

3.5.1. L'emploi dans les structures accompagnées

L'emploi dans les structures bénéficiaires d'un diagnostic et/ou d'une ingénierie (données issues de la synthèse automatique Enée) :

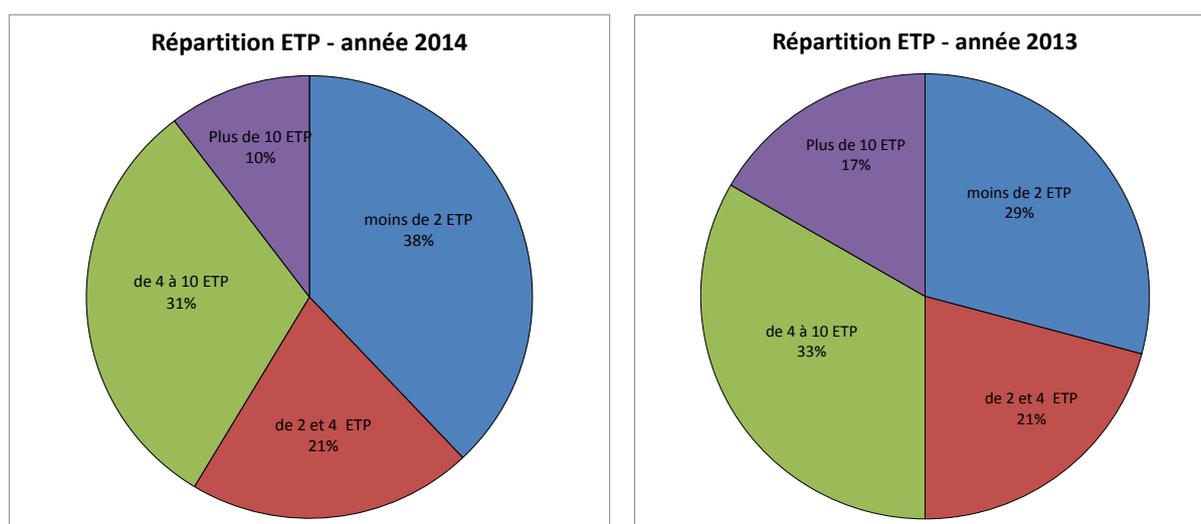
	Total	CDI	CDD
Effectif total 2012	578	315	263
• <i>dont emplois aidés</i>	28	10	18
Effectif total 2013	861	531	330
• <i>dont emplois aidés</i>	56	22	34
Effectif total 2014	919	362	557
• <i>dont emplois aidés</i>	27	14	13

On s'aperçoit que le DLA 2014 a touché plus d'emplois dans les structures accompagnées en 2014 que dans celles accompagnées les années précédentes.

Par contre, le nombre de CDI a baissé et le nombre de CDD augmenté.

3.5.2. Typologie en terme d'emplois des structures accompagnées

Le nombre de petites structures (moins de 2 ETP) bénéficiaires d'ingénierie a augmenté d'environ 10% entre 2013 et 2014. La part des structures de taille entre 2 et 4 ETP reste identique (21%).



Cette évolution va dans le sens des cibles définies dans les conventions DLA triennales, à savoir « structures employeuses (en privilégiant les petites structures) et structures non employeuses en voie de le devenir.

3 structures sur les 29 accompagnées en 2014 n'avaient pas de salariés.

4. Prestataires

	2014	2013	2012
Nombre de prestataires différents intervenus (N)	25	23	23
Somme des prestations réalisées par les 5 premiers prestataires	11	13	8
Nombre d'ingénieries (I)	31	32	26
Nombre moyen de missions par prestataires (I/N)	1,24	1,39	1,13

Tout comme les années précédentes, le nombre de prestataires différents reste important en 2014, puisque 25 prestataires différents ont été missionnés sur les 31 ingénieries.

Indicateurs sur la durée des missions

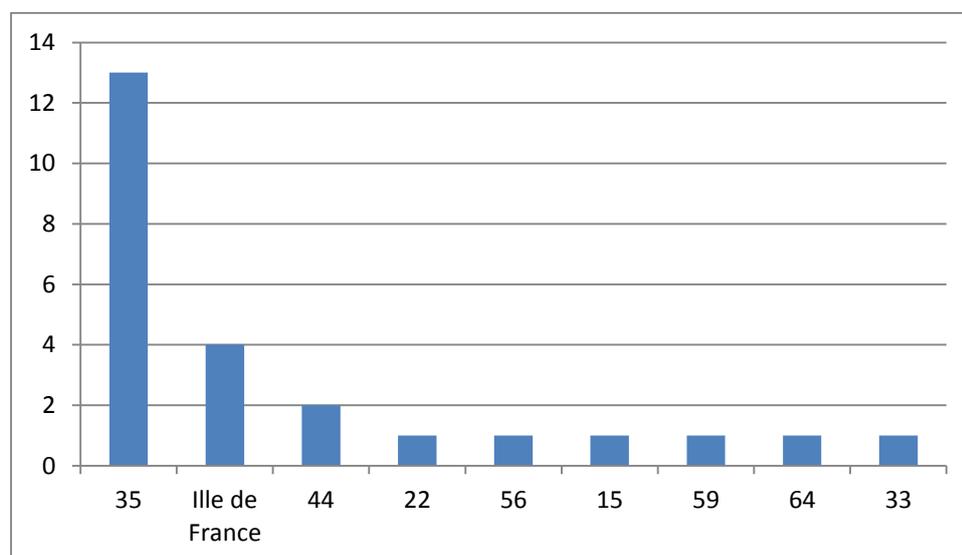
Durée missions ingénieries individuelles (hors suivi post)	2014	2013	2012
Total jours missions (jours)	128	112,5	120,5
Nombre ingénieries (hors suivi post)	24	23	23
Durée moyenne mission (jours)	5,33j	4,89j	5,24j

Durée missions collectives	2014	2013	2012
Total jours missions (jours)	7	26	28
Nombre ingénieries	2	5	3
Durée moyenne mission (jours)	3,5	5,2	9,33

La durée moyenne des accompagnements individuels reste proche de 5 jours. La durée des accompagnements collectifs est plus fluctuante et peu représentative.

Coût TTC moyen /jour	2014	2013	2012
Ingénieries individuelles	1003 €	955 €	1038 €

La répartition géographique des prestataires par département sur l'année 2014 est la suivante :

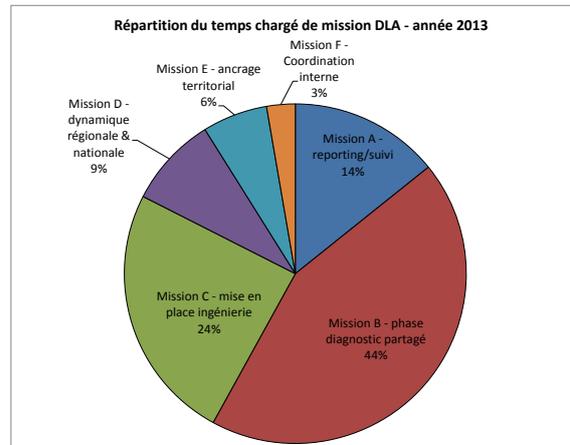
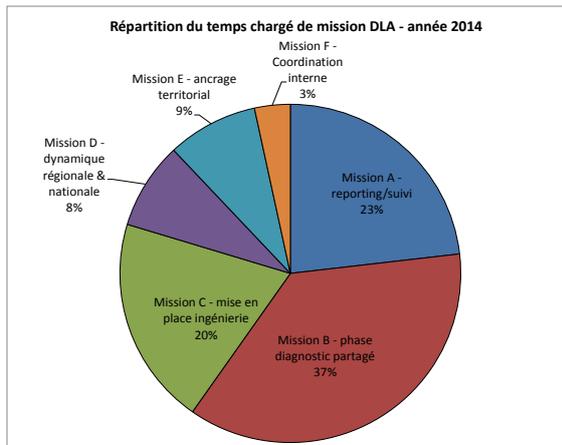
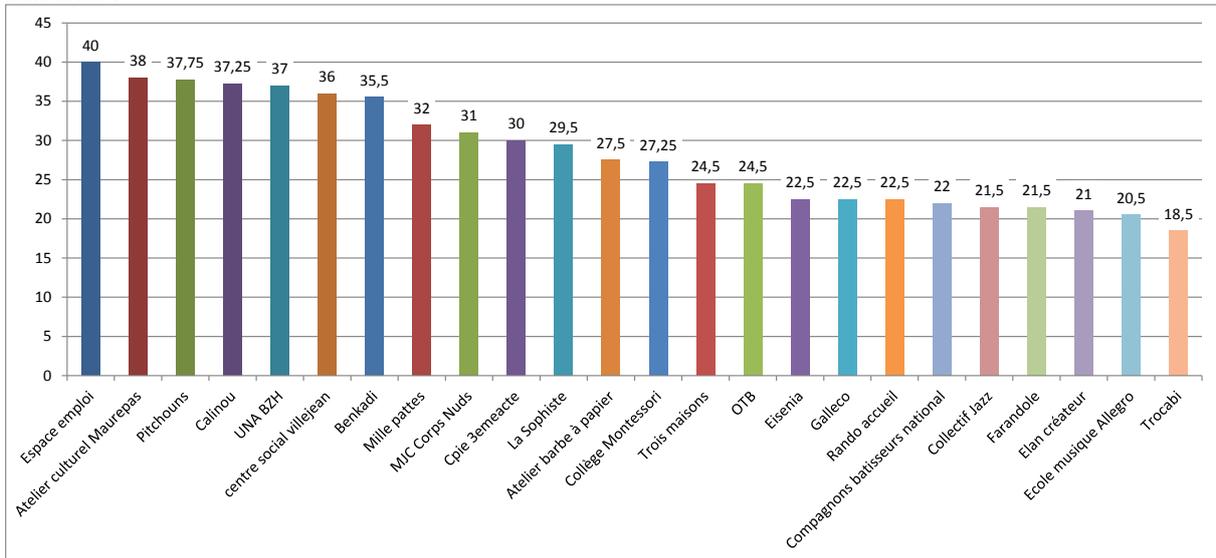


5. Offre de service interne

5.1. Analyse du temps passé

Le temps de travail du chargé de mission DLA entre le 1^{er} janvier 2014 et le 31 décembre 2014 se répartit sur un total de 73 structures différentes auxquelles il faut rajouter environ 25 structures mobilisées uniquement par du temps d'Odeline Marsaux sur l'activité suivi post-accompagnement.

La courbe du temps passé sur les principaux dossiers (hors temps stagiaire suivi-post) est la suivante :



Les écarts importants entre les années 2013 et 2014 sont liés à l'organisation du stage DLA sur le suivi post accompagnement entre avril et novembre 2014.

Ce temps se découpe à la fois sur :

- la mission A : temps de suivi interne et d'encadrement du stage (qui passe de 14% à 23%)
- la mission E : temps de liens et d'ancrage sur les acteurs du territoire (liens avec le comité de pilotage du stage, relations partenariales avec l'ESC)

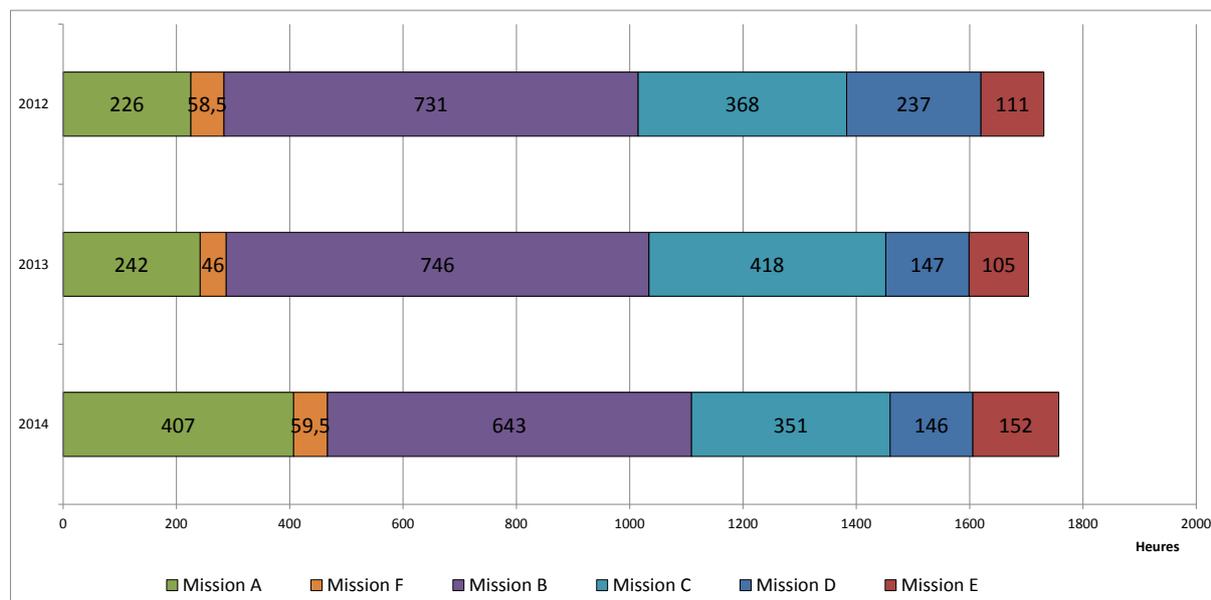
Cet investissement sur le temps du stage a imposé de son côté une recherche d'efficacité sur les tâches opérationnelles, induisant un accroît de stress sur la gestion de cette partie importante de l'activité.

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

« Animer réseau de prestataires, les rencontrer, situer compétences chacun » est une activité rattachée à la mission C du référentiel métier (cf. annexe 1) sous la rubrique « Assurer la qualité des prestations d'ingénierie ». La mise en place de la procédure AMI a développé les contacts avec de nouveaux prestataires.

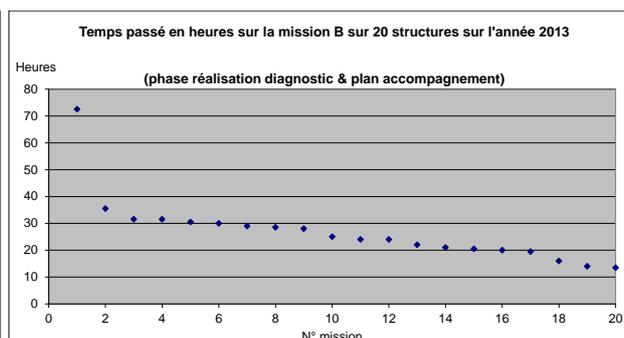
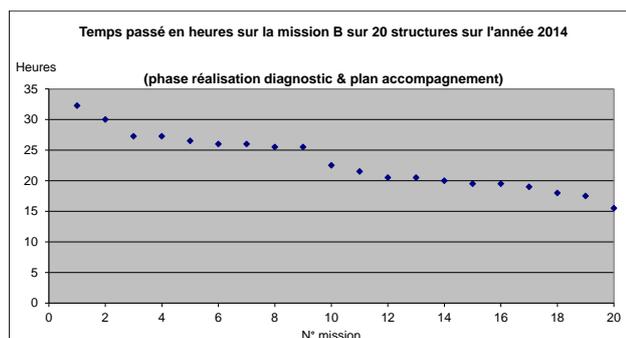
Ceci ne se traduit pas dans le relevé des temps. Les rencontres avec les prestataires ont en effet été systématiquement menées sur des temps de déjeuner entre 12h et 14h. Ces temps d'échange et de rencontre n'ont donc pas été comptabilisés et se sont donc faits en temps masqué.

L'optimisation du temps ne s'est pas faite qu'en pourcentage ; elle s'est faite aussi en temps réel de travail, par rapport aux deux années précédentes, comme indiqué ci-dessous :



En cumul, le temps passé sur la mission B centré sur le processus du diagnostic partagé a été réduit entre 2013 et 2014.

La courbe du temps passé sur les 20 projets les plus chronophages est un peu plus plate. Le temps passé par diagnostic a été assez similaire d'une structure à l'autre.



Le temps de déplacement du chargé de mission DLA a aussi été optimisé en 2014.

En tant que membre suppléant du comité de pilotage opérationnel national élargi Gwenaël Hervé ne s'est pas déplacé une seule fois sur l'année 2014 pour le cadre de cette mission.

Plus globalement, il n'a participé à aucune rencontre du réseau national DLA sur Paris ou en dehors de la Bretagne.

Temps passé chargé de mission DLA	2014	2013	2012
Temps de déplacement (heures)	68	84,5	93

5.2. Animation du dispositif et ancrage territorial

Un rapport mensuel synthétique de l'activité DLA pays de Rennes (<http://dlaresosolidaire.free.fr/rapport-mensuel/index2014.html>) a été diffusé en début de chaque mois. Cette action a eu pour but de donner de la transparence sur l'activité et offre des lianes de coopération à saisir.

5.2.1. Actions du chargé de mission DLA

Groupes de travail régionaux et nationaux :

- Rencontres inter-DLA (07 avril, 13 mai, 24 juin, 24 octobre, 17 décembre)
- Formation interDLA à la CNV³ les 16 et 17 septembre à Châteaulin
- Comité technique régional (25 avril)
- Groupes sur le chantier stratégiques (interrogation mail et visio conférence Avise avril à juin)
- Contribution à distance à la réalisation du guide « Stratégies pour changer d'échelle : Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer »⁴ (travail mené par l'Avise)

Collaborations/groupes de travail

- Formation 4 j – « Penser et structurer son action dans la complexité » (janvier 2014).
- Formation 1,5 j à la MIR – « Stimuler la citoyenneté et l'engagement des jeunes » (juin 2014).
- Projet Impact&ValuESS - programme de coopération transfrontalière Interreg IVA France (Manche) – Angleterre – liens avec expériences DLA nationales sur l'utilité sociale et l'évaluation d'impact – formation du 13 novembre 2014.
- Réunion Bipess au CG35 (février 2014).
- Convention de partenariat signée avec Passerelles & Compétences⁵ (février 2014).
- Partenariat avec l'ESC de Rennes sur le programme rESCiprocity. Accueil de trois étudiants sur le soutien à l'animation de la rencontre du 28 novembre 2014. Participation à plusieurs rencontres avec l'ESC dont la rencontre bilan le 09 décembre 2014.
- Participation aux réunions du groupe de travail « mutualisation » (06 nov. et 21 nov. 2014) animées par le CRVA en vue des rencontres de la vie associative 2015 de Rennes (initialement prévues en mars 2015 et repoussées par la Ville de Rennes à l'automne 2015).

Rencontres ou évènements

- Rencontre information « La réforme financements IAE et impact sur les ACI » (janvier 2014).
- Rencontre CG35/Pékea – « Indicateurs santé sociale » (mai 2014).
- Participation présentation CRESS sur l'économie circulaire (juin 2014).
- Participation à l'organisation et l'animation de la journée gouvernance/ouest à Cesson Sévigné (oct. 2014) sur le site « Au bout du plongeur »⁶.
- Participation soirée d'échange animée par Jean-René Marsac sur la commission d'enquête parlementaire sur le monde associatif à Laillé (oct. 2014).
- Participation à la conférence/formation « Emotions et qualité de l'accompagnement » organisée par Askoria (13 novembre 2014).
- Participation à la JSR de l'IGR⁷ (samedi 15 novembre 2014).
- Visite de Solilab (Nantes) avec délégation de Réso solidaire (17 novembre 2014).

³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_non-violente_%28Rosenberg%29

⁴ http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle.pdf

⁵ <http://dlaresosolidaire.free.fr/conventions/ccn-total-passerelle-competences.pdf> (login : ccn ; password : dla)

⁶ <http://reseauculture21.fr/gouvernance/2014/08/28/apres-midi-dechanges-plongeurs-dans-la-gouvernance/>

⁷ <http://www.igr.univ-rennes1.fr/content/journ%C3%A9e-simulation-recrutement-jsr>

5.2.2. Le comité d'appui

Un travail a été mené sur l'année 2014 pour élargir le comité d'appui.

Cécile Mauny (Professions Sport) a rejoint l'instance. Cette arrivée a permis de commencer à nouer un lien avec le CDOS. Le lien entre le DLA et le centre départemental de ressources du sport⁸ (guichet unique pour acteurs sportifs géré le CDOS) reste à articuler de façon opérationnelle.

La DVAJ de la Ville de Rennes n'a pas donné suite à la proposition d'intégrer l'instance.

De son côté, le comité d'appui n'a pas retenu la candidature de Passerelles et Compétences.

Le travail d'enrichissement reste à poursuivre, d'autant plus que le Mouvement associatif n'a pas confirmé sa ré-implication suite au départ de Marie-Christine Le Serre.

Un axe à poursuivre et qui reste toujours très apprécié des personnes invitées est le comité d'appui sectoriel.

Le comité d'appui sectoriel dédié à la petite enfance du 19 novembre 2014 a permis d'échanger sur les problématiques posées aux structures du secteur petite enfance avec différents partenaires (CAF35, CG35, URIOPSS, Communauté de communes Val d'Ille).

Les représentants de la CAF35 ont notamment émis le souhait de voir d'établir ce type de rencontre sur une base annuelle.

Ce comité d'appui sectoriel a aussi permis d'ouvrir les portes de la CODAJE⁹ (commission départementale de l'accueil des jeunes enfants).

Invités par la commission, Gwenaël Hervé et Angélique Buffet ont clôturé l'ordre du jour de la séance du 14 janvier 2015.

Cela a aussi été l'occasion de rencontrer Isabelle Maillard directrice de l'association des maires d'Ille et Vilaine¹⁰ le 22 janvier 2015 à la Maison de l'ESS.

Ces rencontres sectorielles sont des opportunités pour remonter et partager des problématiques avec des réseaux et collectivités. C'est un manque constaté que souhaite aussi traiter le projet de stage 2015.

Les espaces de relation et de rencontre sont primordiaux à créer. C'est à partir de là que l'on peut faire évoluer les représentations et sortir d'un éventuel climat de défiance.

⁸ <http://www.le-sport35.com/cdos/crds/>

⁹ <http://www.codaje-35.com/>

¹⁰ <http://www.amf35.fr/>

5.3. Stage DLA

5.3.1. Bilan 2014 et perspectives 2015

Odeline Marsaux, master 2 « *Analyse de projets et développement durable* » à l'université de Rennes, a mené un stage de 6 mois sur le suivi post-accompagnement des structures du pays de Rennes. Il a débuté le 01 avril 2014 et s'est terminé le 30 septembre 2014.

Les éléments liés au stage sont disponibles sur : <http://dlaresosolidaire.free.fr/stage2014/>

Différentes actions ont été menées sur :

- Réalisation de 30 diagnostics de suivi post accompagnements
- Une demi-dizaine de rencontres d'acteurs ressources locaux
- Un questionnaire Internet destiné aux acteurs ressources de l'accompagnement (dont principalement des prestataires intervenant au niveau national)

Le travail de synthèse et d'analyse issu de ces actions est résumé dans deux documents :

- Une synthèse étude d'impact 2014 de l'action DLA sur le pays de Rennes
- Une synthèse et analyse des réponses au questionnaire adressé aux acteurs de l'accompagnement (juin 2014)

Ce travail a été l'élément déclencheur de l'organisation d'une rencontre qui a eu lieu le vendredi 28 novembre 2014 à l'Espace Anne de Bretagne. Ce temps fort mené à l'échelle départementale a associé une centaine de personnes

Le bilan de la journée (cf. annexe 3) est accessible sur le lien suivant :

<http://www.resosolidaire.fr/bibliotheque/file/bilan-final.pdf>

Et également sur la page DLA du site de Réso solidaire :

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

Le stage DLA 2014 a permis au chargé de mission de remplir à 100% ses objectifs de suivi post-accompagnement (impossibles à tenir sans ce renfort).

La journée du 28 novembre a été une réussite mais elle n'a pas atteint tous ses objectifs concernant l'ambition de mieux articuler le DLA avec les acteurs du territoire. Les prestataires ont bien répondu. Par contre, les réseaux associatifs et autres pôles ressource de la vie associative, notamment rennaise, ne se sont pas fortement mobilisés sur ce temps fort ouvert à eux.

Des attentes fortes ont été néanmoins exprimées par tous les présents pour voir se mettre en place à l'avenir d'autres espaces de rencontres entre les différents acteurs associatifs et coopératifs, les partenaires (réseaux associatifs, pôles ressources, prestataires, financeurs) et les acteurs du dispositif DLA à l'échelle de la Bretagne.

La dynamique avec le DLA régional a aussi été jugée insuffisante sur le temps du stage.

Les perspectives du stage 2015 prennent appui sur ces observations et constats.

L'offre du stage DLA 2015 consiste en :

- Une action opérationnelle de suivi-post-accompagnement de structures accompagnées sur le pays de Rennes il y a entre 6 mois et deux ans (idem stage 2014).
- Une mise en dynamique de projet avec des partenaires du territoire (hors prestataires DLA).

La deuxième phase du stage croise les missions portées par le DLA régional et soutenu par le comité d'appui 35 (travaux engagés depuis 2009 sur la question du soutien à la vie associative et plus largement à l'ESS, sur l'identification des ressources et leur articulation avec le dispositif DLA)¹¹. Une proposition de collaboration et de mutualisation du stage est envisagée.

¹¹ <http://dlaresosolidaire.free.fr/acteurs-accompagnement/>

La dynamique d'articulation et collaboration entre structures ressource a souvent besoin de commencer par du concret. Partager un outil peut être une 1^{ère} étape dans les liens de collaboration à construire.

Exemple de proposition d'un acteur d'accompagnement : construction collective d'une plaquette offre de service d'accompagnement post-DLA (avec les partenaires intéressés).

5.3.2. Observations générales

Sur toute la vie du DLA en Bretagne seuls quatre stagiaires ont été missionnés par les opérateurs départementaux, tous sur des problématiques de bilan, d'évaluation ou d'impact du DLA :

- Un à Bretagne active (Alexandre Lagogué) en 2005
- Deux à Réso solidaire (Vincent Roué en 2011), (Odeline Marsaux en 2014)
- Un à l'Espace associatif de Quimper (Laurine Lepley) en 2012

C'est très peu, et pourtant, faire appel à des stagiaires est intéressant et bénéfique.

Pour qui ? Pourquoi ?

- Cela permet à l'opérateur de bénéficier d'une ressource supplémentaire pour répondre aux objectifs élevés du nombre de diagnostics suivi post-accompagnement que le chargé de mission ne peut pas mener seul.
- Un stagiaire contribue à une meilleure dissociation des processus. Il permet aux structures bénéficiaires de bénéficier d'un nouveau regard distancié, différent de celui qui a mené le diagnostic de l'accompagnement initial.
- Les échanges avec le stagiaire permettent aussi d'enrichir le regard du chargé de mission souvent assez isolé dans sa structure sur ses missions. Cela contribue au développement du donner – recevoir (stratégie gagnant-gagnant).
- Le DLA est un dispositif au centre de tous les secteurs associatifs et de l'ESS en général, de problématiques diverses, de réseaux d'acteurs et partenaires différents. Intervenir dans ce système au cœur de beaucoup d'enjeux et de croisements multiples est une chance pour un étudiant en formation, souvent en recherche de prise de connaissances du milieu de l'ESS. Le message mail du 15 mai 2014 de Vincent Roué¹², stagiaire DLA 2011, témoigne de l'impact du stage sur son parcours d'insertion professionnelle.
- La restitution d'un stage est l'occasion de créer un temps fort d'animation qui contribue à l'ancrage et à l'animation territoriale. L'énergie apportée par le stagiaire permet de se lancer dans ce type d'organisation qui a, sinon, du mal à se réaliser.
- L'accueil d'un stagiaire est un levier pour développer l'axe ancrage du DLA dans son environnement local (mission E du chargé de mission DLA).

¹² Courriel du 15 mai 2014 de Vincent Roué – stagiaire DLA à Réso Solidaire en 2011 :

« Ça me fait plaisir d'avoir de tes nouvelles ! C'est bien de continuer à prendre des stagiaires ! C'est grâce à toi si aujourd'hui j'ai un travail au sein d'Amnyos, mes potes de promo galèrent vraiment... Quand on a juste un stage de M2 c'est pas forcément évident de trouver un boulot derrière, de plus en plus d'étudiants se réinscrivent à la fac après leur M2 pour multiplier les stages. En tout cas ce stage chez Réso aura vraiment été une première expérience très enrichissante dont je garde un excellent souvenir ! »

6. Les processus de fonctionnement

6.1. Le système DLA

Le système DLA est constitué de trois grandes parties :

- Les DLA D (opérateurs DLA départementaux)
- Les DLA R (opérateur DLA régional) (ex : C2RA)
- Les Centres de ressource DLA (ex : CNAR)

Les changements les plus importants intervenus dans le système DLA en 2014 proviennent du DLA R, dont les fonctions deviennent plus opérationnelles (prise en charge des accompagnements collectifs, action renforcée sur la validation d'une base régionale de prestataires).

L'évolution des missions du DLA R impose un repositionnement de chacun dans le système. Les DLA D et DLA R ont besoin de se répartir différemment leurs rôles.

Les évolutions des missions du DLA R n'ont pas été abordées dans les dialogues de gestion des DLA D qui sont restés purement individuels. Les contraintes et objectifs de chacun n'ont pas été partagés collectivement.

Une première anomalie visible illustrant le manque de pertinence du processus du dialogue de gestion est de ne pas avoir d'accompagnements collectifs dans les objectifs des DLA départementaux.

Ces lacunes de méthode ont induit un manque d'efficacité (à commencer pour celle des pilotes qui ont organisé six temps de dialogues de gestion séparés avec les six territoires DLA et des conventions annuelles signées seulement en août 2014) et un temps de calage un peu long des évolutions de procédures en lien avec le nouveau conventionnement triennal.

En contrepartie, la dynamique de collaboration inter-DLA s'est renforcée sur l'année 2014 au niveau des personnes chargé(e)s de mission DLA. Les temps d'échanges et de confrontation se sont développés.

L'organisation de temps d'enrichissement collectif (ex : formation CNV en inter-DLA) par le DLA régional a contribué à cette évolution.

Cela se mesure concrètement par :

- une meilleure efficacité des rencontres inter-DLA
- une volonté commune de s'outiller et adopter des méthodes et outils partagés
- un partage de sens et compréhension commune du dispositif DLA et des approches
- un renforcement de la confiance, de l'écoute et du respect mutuel de chacun et de sa structure employeuse

Le développement de la confiance a sécurisé cet espace d'échanges et a, du même coup, libéré de la créativité et produit de l'intelligence collective.

6.2. Référencement prestataires et AMI

Le processus de fonctionnement de la validation et du référencement des prestataires DLA en Bretagne a suscité un certain temps de calage mais il a abouti néanmoins à un fonctionnement très satisfaisant.

La procédure AMI¹³, qui permet de cadrer et normaliser la procédure de référencement, s'est construite dans la continuité d'actions mises en place par le passé au fil du temps à l'échelle du réseau des DLA départementaux bretons.

Elle permet de répondre à des manques qui étaient :

- Un fonctionnement basé sur le bon vouloir de chacun (procédure informelle).
- Une procédure non formalisée de la validation ou de la non validation d'un prestataire.
- Une base dans laquelle un nouveau prestataire rentre facilement et dont il sort difficilement (souci d'entretien et de nettoyage de la base).

Elle donne de la transparence en renforçant les liens et la cohérence régionale.

La procédure a contribué à nettoyer la base nationale Enée. Un nombre très important de fiches Enée était mal renseigné ou n'avait jamais été mis à jour. A la décharge des DLA départementaux leurs droits d'accès à la base prestataires Enée étaient très limités jusqu'au 25 mars 2013 (aussi paradoxal que cela puisse paraître).

Chaque prestataire peut désormais modifier sa fiche en ligne. Cette évolution va contribuer fortement à améliorer le contenu de la base et sa mise à jour.

A ce jour :

- Tous les nouveaux prestataires pour la Bretagne sont référencés dans Enée.
- Les données descriptives (CV, offre) sont accessibles en ligne au travers de l'outil Enée.
- Le fichier (Google drive) partagé régionalement permet d'avoir accès à une vision Excel de tous les prestataires. Cela permet de repérer rapidement les compétences et atouts de chaque prestataire par mot clef (pour faciliter la phase de recherche d'un prestataire avant envoi d'un cahier des charges, ce que ne sait pas faire Enée).

Les échanges sécurisés en inter-DLA permettent de distribuer la connaissance et comblent le manque de connaissance intime des compétences et approches des nouveaux prestataires.

Notre autosatisfaction sur le fonctionnement Bretagne se mesure au contact d'autres DLA régionaux. Certains continuent par exemple à gérer leur propre base de données régionale en dehors d'Enée.

Même si un DLA départemental n'est concerné que par les prestataires validés dans sa région le non-respect des procédures par les autres DLA régionaux hors Bretagne a plusieurs impacts :

- Sur l'accès à l'information : il est intéressant et utile pour un DLA départemental de savoir où est validé un prestataire avec qui nous rentrons en contact. De plus s'il est correctement référencé, la base Enée nous fournit toutes les informations nécessaires sur lui (références, CV, compétences, approche).
- Sur l'équité et le partage du temps du travail entre DLA régionaux : ceux qui travaillent bien gèrent seuls toute la mise à jour des données à intérêt collectif.
- Sur le prestataire : Une fois qu'un prestataire est validé dans une région, il doit être en capacité de mettre à jour lui-même ses données. Ne pas créer sa fiche c'est lui bloquer l'accès à cette possibilité et à sa propre visibilité.

¹³ AMI= appel à manifestation d'intérêt - <http://www.ess-bretagne.org/le-dispositif-local-daccompagnement-dla.html?start=5>

Atouts et points de vigilance :

On s'aperçoit que la base grossit en permanence. L'AMI a tendance à diversifier et à faire grandir le nombre de prestataires (et non à le resserrer).

En terme de risque ou menace, la procédure AMI pourrait devenir enfermante et limitante si, fort d'une base de prestataires référencée, le chargé de mission DLA départemental ne faisait plus d'efforts particuliers pour l'élargir et l'enrichir.

Une des forces et pertinence du DLA est sa capacité à rester ouvert en permanence à de nouvelles offres et compétences.

Les demandes spécifiques et donc les besoins de compétences particulières sont récurrents. D'autant plus que, même avec un fonctionnement très ouvert, le constat est que les « bons » prestataires sont très souvent surbookés et cela aux mêmes périodes.

La validation des nouveaux prestataires nécessite de se dégager de façon régulière et récurrente du temps. Le lien papier ayant des limites, les rencontrer en amont, « les toucher » avant de leur adresser un premier cahier des charges est souvent indispensable. Ce besoin est partagé par les prestataires eux-mêmes qui manquent d'espace d'échanges avec le réseau DLA (voir bilan journée du 28 novembre 2014).

La mise en concurrence à trois est beaucoup. Elle contribue à développer l'épuisement de la ressource. Deux tiers du travail produit est mis à la poubelle.

Les accompagnements DLA restent courts (5j de moyenne). Notre niveau d'exigence ne peut pas être disproportionné avec ce temps et budget alloués.

Et paradoxalement plus on augmente le nombre de prestataires en concurrence, plus on peut être poussé à tricher et à rentrer dans un système corrompu pour économiser la ressource.

Le risque de perdre un bon prestataire au bout de deux ou trois refus consécutifs devient élevé.

6.3. Accompagnements collectifs

Face aux logiques de mutualisation/rapprochement, les approches incitatives du type des ARS dans le secteur médico-social montrent une certaine inefficacité en renforçant et en exacerbant les freins.

Les approches défendues dans le DLA via des positions « médiateur » neutre, sans jugement, mettant toutes les parties prenantes au même niveau, ouvrent des voies et témoignent d'une réelle efficacité dans l'appropriation du changement.

Le nouveau processus des accompagnements collectifs régionaux s'est fait en marchant. L'accompagnement UNA dont la phase diagnostic s'est bâti avec le DLA pays de Rennes, a permis à Cécile Sourice de s'approprier (dans le respect de sa propre sensibilité) une compréhension des problématiques et de la manière d'aborder l'accompagnement collectif de niveau régional.

La quasi-totalité des accompagnements collectifs régionaux de ces dernières années a été compliquée à mettre en œuvre.

Pour beaucoup, ils partent de situations larvées¹⁴ entre structures. Etre accepté et gagner une légitimité aux yeux de tous devient alors l'enjeu principal à relever pour le DLA.

Avoir le feu vert des structures en présence à accompagner est un gage fort de réussite ; il est même le challenge principal à lever pour l'opérateur DLA.

En s'introduisant au cœur des rouages d'un système étouffé, le DLA donne l'oxygène nécessaire pour déclencher une crise salutaire et enclencher un changement.

Un des écueils des plans d'accompagnement notamment collectifs est d'aller trop vite vers des solutions techniques avant d'avoir posé les bases de coopération, de mutualisation entre les personnes.

Par le passé, plutôt que lever des freins favorisant la mise en œuvre du changement, le système DLA est souvent venu rajouter ses propres freins.

Ne plus dépendre de l'avis de six instances comité d'appui pour valider un accompagnement de niveau régional devrait faciliter la réactivité nécessaire et la mise en place des accompagnements collectifs.

¹⁴ Le conflit latent ou larvé : c'est un conflit « étouffé » pour des raisons multiples (peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur) et qui se traduit de différentes façons (non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais, non qualité).

Le conflit refoulé : c'est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

Le conflit déclaré : c'est le conflit en tant que tel, il est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt et s'illustre souvent par de l'agressivité.

7. Analyse des besoins et du contexte pour définir des priorités

L'Analyse des Besoins et du Contexte pour Définir des priorités (approche ABCD) est la poursuite des réflexions stratégiques de niveau national sur le diagnostic territorial.

La démarche ABCD se veut ascendante, dynamique et pérenne. Elle se veut simple et vise à enrichir la vision DLA pour répondre aux besoins du terrain.

Pour aller dans la continuité du dernier inter-DLA du janvier 2015 et de la décision d'expérimenter l'ABCD sur le secteur petite enfance, la section suivante balaie un ensemble (non exhaustif) de problématiques en connexion les unes et autres et illustrées par des retours terrain du secteur petite enfance. Un certain nombre d'éléments complète et recoupe les observations du compte rendu du comité d'appui sectoriel petite enfance du 19 novembre 2014 (cf. annexe 4).

A noter que par sa posture de regard extérieur, le DLA lui-même offre des espaces de récolte d'informations qui intéressent les acteurs des secteurs accompagnés. Les retours d'expérience des opérateurs DLA viennent souvent éclairer, mettre en mots des besoins et aident les acteurs spécialisés concernés à en prendre conscience.

Par exemple, l'analyse des problématiques petite enfance faite par les chargés de mission DLA a vivement intéressé les membres de la CODAJE, Commission départementale du Jeune Enfant, animée par la CAF et le Conseil général.

La bonne démarche ABCD est plus qu'une démarche ascendante, elle est une méthode d'enrichissement mutuel multi-directionnelle.

7.1. Changement d'échelle

Même si elles ne sont pas ressenties forcément comme telles, beaucoup de problématiques posées par des fusion/mutualisation/rapprochement renvoient à des enjeux stratégiques de changement d'échelle.

Les structures ressentent souvent certaines actions de « changement d'échelle » comme des stratégies défensives et protectrices (« *on a besoin de faire des économies, de sauver nos emplois* »).

A la lumière des travaux menés récemment par l'Avise qui ont abouti à la réalisation du guide « *Stratégies pour changer d'échelle* »¹⁵, le questionnement principal posé sur la mise en place de ces stratégies est celui de l'impact social.

« Préserver ou maximiser l'impact social constitue l'objectif du changement d'échelle mais également le « pilote » du processus. »

Pour améliorer son impact social, il est nécessaire de commencer par bien l'appréhender. Et cela renvoie aux notions de clarification du projet, d'évaluation et de valorisation de son utilité sociale. (voir ci-après section « *L'utilité sociale* »).

Certains secteurs comme l'insertion par l'activité économique (IAE) nécessitent de plus en plus de professionnalisme. Celui-ci est parfois interprétable comme un accroissement de la rigidité qui est un facteur limitant la créativité et l'innovation. Le changement d'échelle peut permettre à certaines structures de passer un cap par rapport à cela. Se structurer c'est une façon de trouver des solutions pour libérer sa créativité, se libérer de ses dépendances.

Les structures accompagnées sont comme des êtres vivants, leur vie est divisée en plusieurs étapes : gestation / naissance / vie / mort.

Passé dans un changement d'échelle, c'est parfois assumer et passer avec succès les crises de croissance et les changements de cap.

Une association peut souvent du mal à accepter la mort de son projet et aura donc alors du mal à bien vivre sa renaissance.

A l'image de ce que dit Bill Gates¹⁶, l'augmentation de la productivité et l'avènement des nouvelles technologies menacent les emplois d'un nombre important de secteurs d'activité. Les associations n'échappent pas à ce phénomène de destruction d'emploi.

Différents métiers et structures rencontrés dans le cadre du DLA sont impactés comme les associations du tourisme, du troc/revente de vêtements qui ont des offres de service concurrencées par l'offre Internet type Le Bon coin.

¹⁵ http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle.pdf

¹⁶ <http://www.gizmodo.fr/2014/03/17/bill-gates-robots.html>

L'aspect salubre d'une crise économique est qu'elle vient réinterroger le sens de ce que l'on fait et de ce que nos investissements nous rapportent.
S'interroger sur l'utile, le nécessaire et le superflu pousse à lever le niveau d'exigence vis-à-vis des autres, en particulier les réseaux.

7.2. L'utilité sociale

Les échanges fournis et réactifs sur la liste de diffusion nationale DLA sont un premier indicateur illustrant l'intérêt donné actuellement de cette thématique de l'utilité sociale.

L'importance stratégique de la question de l'utilité sociale et de son évaluation n'est pas toujours visible et bien appréhendée au premier abord. Elle est rarement mobilisatrice et vue comme prioritaire. Elle n'en reste pas moins primordiale.

Une démarche d'évaluation et de valorisation de l'utilité sociale :

- questionne le projet et sa mise en œuvre.
- fédère les équipes en interne autour de valeurs communes.
- offre des outils de transparence et de faire valoir auprès de ses partenaires.

Concernant les structures d'accueil à la petite enfance :

Les listes d'attente d'enfants pour rentrer dans une crèche sont généralement bien remplies. Cela n'incite pas les structures d'accueil petite enfance à communiquer et donc à faire valoir leurs valeurs, leurs projets, leur utilité.

Face aux réductions budgétaires, certaines municipalités voient la structure petite enfance de leur commune comme une charge avant de la voir comme une ressource.

La légitimité çà se gagne et c'est bien aux structures elles-mêmes de se mettre en mouvement et en avant, de rendre visible leur utilité au territoire.

Les questions tout à fait légitimes posées par les municipalités en proie à des réductions budgétaires sont « *A qui sert la crèche ? Qu'est-ce qu'elle rapporte ? à qui ? à combien de familles de mon territoire ?* »

La sortie de publications externes comme le rapport Terra Nova de 2014¹⁷ qui montre comment une crèche est un outil de réduction des inégalités contribue à promouvoir cette utilité sociale. Reste aussi aux structures bénéficiaires de faire connaître ces rapports externes.

7.3. Les réseaux, la relation au territoire

Plusieurs réseaux se retrouvent en difficulté, à commencer par les réseaux IAE tous relativement affaiblis à l'échelle Bretagne.

Face à un déficit de présence sur son territoire d'Ille et Vilaine, le réseau petite enfance Acepp35 a vu récemment plusieurs désaffiliations.

Ne pas être affilié augmente le risque d'isolement déjà souvent élevé dans le secteur des crèches.

A l'heure des rapprochements, mutualisations, développement de la logique de territoire, ce phénomène est dommageable car la relation aux autres, à ses pairs, à ses voisins et autres acteurs de son territoire prend de l'importance à plusieurs niveaux.

Un exemple dans la petite enfance : les nouvelles conditions de financement du Conseil général liés au pourcentage d'accueil de familles vulnérables viennent perturber et faire évoluer le mode de relation de la crèche avec les acteurs de son territoire. Pour approcher les enfants de familles vulnérables, elle doit se mettre davantage en lien avec les autres services sociaux avec lesquels elle n'avait pas l'habitude de travailler.

Un autre exemple avec la politique de la Ville de Rennes : la Ville réfléchit actuellement à une évolution de ses modes de contractualisation avec ses équipements de quartier. Des conventions de territoire vont venir remplacer les conventions unilatérales. Vont tirer leurs épingles du jeu, ceux qui arriveront à collaborer.

¹⁷ Ce rapport « la lutte contre les inégalités commence dans les crèches » invite à l'action et s'adresse au premier chef aux acteurs de terrain : élus municipaux ou territoriaux, responsables de la petite enfance, professionnels de crèches. Avec la politique de la petite enfance, ils ont entre leurs mains un des instruments les plus efficaces pour l'égalité des chances et la réussite de tous.

<http://www.tnova.fr/note/la-lutte-contre-les-egalit-s-commence-dans-les-cr-ches>

Les tensions économiques rendent les structures de terrain de plus en plus exigeantes vis-à-vis de l'apport de leurs réseaux (« *qu'est-ce que le réseau m'apporte par rapport à ce que cela me coûte ? quelle est son utilité sociale pour moi ?* »).

Elles revendiquent plus clairement leurs attentes et besoins et la question de l'utilité est clairement posée. Le corolaire de ce contexte est qu'il permet d'avancer vers des approches plus responsables et démocratiques.

Les réseaux les plus en difficulté sont ceux qui ne répondent pas bien aux besoins de leurs structures adhérentes.

L'accès à l'information (via la démocratisation de l'internet) est de plus en plus aisé. C'est un des éléments externes source de réflexion pour aider les réseaux associatifs à bien caler leur offre par rapport aux besoins (« *quelles sont les attentes de nos adhérents ?* »).

Les accompagnements DLA bien coordonnés et articulés enrichissent et contribuent au montage en compétence. Des structures petite enfance rencontrées en 2015 ont évoqué les retombées positives des accompagnements collectifs petite enfance menés en collaboration avec le réseau Acepp35 en 2007-2009 (« *de ce temps du DLA le réseau était fort utile* »).

Une autre thématique aiguillonnée aussi par les questions de financement est le rapprochement entre associations et entreprises.

La volonté est là mais un manque de savoir-faire existe sur le comment rentrer en relation.

Les accompagnements DLA passés mettent en lumière un manque de savoir-faire des directions et/ou bureaux bénévoles pour vendre des places de crèches aux entreprises.

Un projet d'accompagnement DLA 2015 est en cours d'élaboration sur la pays de Rennes avec l'organisation d'un « pitch-dating »¹⁸ associations/entreprises en partenariat avec l'association « Unis vers 7 arrivés » qui met en place ce type d'action depuis plusieurs années entre producteurs et réalisateurs dans le cadre du festival Court Métrange¹⁹.

Le but du « pitch dating » sera de favoriser les rencontres et le développement de projets associatifs en lien avec des entreprises.

7.4. L'éducation populaire –l'expertise et le management de compétences

Le DLA est un apport extérieur de compétences. Cependant, dans la pratique, il est surtout pertinent et devient accélérateur du changement quand il prend le rôle d'accoucheur délivrant la capacité d'agir et le faire valoir des compétences internes des structures accompagnées.

Les accompagnements n'ont pas tant besoin de compétences techniques que de compétences de « coach » qui amènent les personnes et les organisations à trouver leurs solutions.

Cela amène le DLA dans une dimension valorisante et positive ; Il valorise les compétences, aide à faire émerger des solutions en germe ;

Le DLA s'ouvre ainsi aux mêmes logiques que celles de l'éducation populaire.

Cette notion d'éducation populaire revient en force dans différents accompagnements. Elle est favorable à l'innovation. Celle-ci est portée par des structures développant des visions et stratégies positives qui recourent la notion d'Empowerment²⁰, d'affirmation de soi et de mise en confiance des personnes.

¹⁸ Éprouvant pour certains, excitant pour d'autres, le Pitch dating est un exercice d'une dizaine de minutes, durant laquelle il faut défendre un projet, séduire, convaincre un partenaire.

¹⁹ <http://www.courtmetrange.eu/edition2014/pitch-dating.php>

²⁰ En management, l'empowerment (« développement du pouvoir d'agir ») repose sur trois piliers : vision, autonomie et appropriation. L'équipe concernée sait où elle va (vision), a une marge de manœuvre suffisante pour y aller (autonomie) et se sent légitime de mener cette action (appropriation).

7.5. Associations en grande difficulté

Le comité stratégique national a débattu le 04 novembre 2014 des situations d'associations en grande difficulté et a conclu que le DLA devait orienter les associations en grande difficulté vers d'autres acteurs de l'accompagnement plus pertinents (sans préciser quels acteurs).

La grande difficulté est entendue ici comme grave crise financière nécessitant de prendre des mesures d'urgence. Il est vrai que le DLA n'est pas un outil « pompier » adapté à traiter une situation d'urgence et à prendre des décisions rapides. Le dispositif est en effet plus adapté à des situations d'accompagnement au long cours.

Nous sommes souvent sur des cas de structures n'ayant pas appelé le DLA assez tôt. Le chemin à prendre pour elles devient alors un chemin d'urgence. Ce dernier est bien tracé et défini dans le guide « *C'est la crise et alors ? Anticiper et gérer une crise financière dans une association* »²¹ édité par le CBE (comité du bassin d'emploi) de Béthune.

L'opérateur DLA a beaucoup orienté en 2014 les structures en panique financière vers ce guide.

Cependant, et comme indiqué dans un verbatim de la page 26 de ce guide, le DLA peut trouver une place dans le parcours de sortie de crise, une fois le chemin d'urgence identifié (ex : DLA avec une période d'observation qui redonne de la sérénité et du temps à la réflexion de fond).

Le lien est donc à maintenir avec les structures en difficulté.

Thématique conflit

Les difficultés financières exacerbent et mettent souvent en lumière des difficultés de type relationnel qui sont déjà là depuis longtemps (des volcans en sommeil). L'opérateur DLA observe un nombre grandissant de situations de souffrance et de violence.

La difficulté financière fait sauter les non-dits, les bouchons, sortir les couteaux et fait parfois couler les larmes voire le sang.

A plusieurs reprises, le chargé de mission s'est dit en 2014 à la sortie d'un rendez-vous diagnostic : « *wouah.. c'est la situation la plus tendue que je n'ai jamais rencontrée* ».

Alors qu'au premier abord les situations paraissent parfois désespérées (voire nous arrivons trop tard), la phase diagnostic est souvent très salutaire.

L'action DLA dépasse le simple apport de pansements et de mouchoirs. La posture de « non jugement », « reconnaissance et d'écoute de la parole de chacun » pousse chaque partie prenante à travailler sur lui-même. Les représentations changent et la situation ne devient plus que la cause de l'autre.

Les personnes qui se retrouvent en tension ne sont en fait souvent que les conducteurs d'un dysfonctionnement organisationnel. Une approche systémique comme celle des approches DLA est nécessaire et il n'est quasiment jamais question de conflit de personnes. Ces dernières ne sont que des révélateurs de quelque chose de plus profond.

« Le poisson pourrit toujours par la tête » ce proverbe chinois signifie que lorsqu'il y a un dysfonctionnement dans une organisation, qu'elle soit entreprise, association, état, c'est celui qui est à la tête qui en est responsable.

Tout en étant un peu réducteur, le proverbe croise l'analyse du DLA sur les cas de conflit qu'il a rencontrés. Traiter la tête est indispensable et très généralement un point de passage obligé ; c'est cela qui permet de libérer le reste.

Les autres collaborateurs de l'organisation ont également besoin d'être accompagnés, de faire aussi leur chemin, de (re)trouver du sens aux actions individuelles et collectives, en synergie avec ses collègues.

Car tous sont responsables, à une certaine échelle, de réussites ou d'échecs collectifs. Leur faire prendre conscience qu'ils sont aussi au cœur du problème permet à l'ensemble de l'organisation de bouger et de retrouver du sens à l'action.

²¹ Guide à l'usage des associations : <http://www.cbelille.org/proximite/downloads/Guideassosendifficulte.pdf>

7.6. Mutualisation et management des ressources

Le groupement d'employeur est de plus en plus cité comme une solution efficace et opérante de mutualisation de l'emploi.

Dans la pratique, plusieurs expériences de structures rencontrées montrent néanmoins quelques points de vigilance.

Le premier élément de problématique est celui de la transmission. Cela est particulièrement vrai dans les crèches où le turnover des parents bénévoles est très important (le sentiment récurrent sur beaucoup d'accompagnements est de travailler sur du sable remodelé à chaque marée et avec chaque nouvelle vague de parents).

Par définition, les petites structures n'ont pas beaucoup de salariés. Le départ d'un salarié (parfois unique) est associé à un risque de perte d'information et à un manque de transmission.

Le Gedes²² vit un turnover assez important de ses salariés pour qui l'emploi partagé n'est pas un choix. Ces derniers peuvent être plutôt en quête d'un emploi temps plein en CDI.

Tout en cherchant à la consolider, l'instabilité d'un emploi partagé peut venir fragiliser la petite structure.

Le partage d'un salarié sur plusieurs structures d'un même secteur peut être un atout. Il permet à une personne de développer une compétence technique sur les spécificités d'un secteur donné. C'est le cas par exemple du salarié comptable sur une dizaine de crèches parentales du pays de Rennes.

Cependant, si la potentialité de mutualisation et de relation inter-structures est réelle, la réalité est moins évidente.

Le temps du salarié partagé est en effet compté. Le nombre très important de structures à gérer en parallèle est propice à générer du stress. Ceci entraîne régulièrement des changements de personnes et renvoie alors aux questions de transmission et de retour sur investissement.

Le salarié du groupement est souvent perçu comme un prestataire de service avec lequel la structure est en lien de dépendance (le salarié maîtrise la comptabilité sur sa propre machine).

La philosophie d'approche défendue par le réseau Acepp²³ est différente. Elle revendique une logique d'éducation populaire ayant pour but de développer la maîtrise et le pouvoir d'agir de leurs structures adhérentes.

A ce titre, le réseau Acepp développe des outils de gestion financière et RH mutualisés comme l'outil SAGA²⁴ accessibles directement en ligne via un accès sécurisé depuis n'importe où y compris de chez soi et à n'importe quelle heure. En lien avec l'outil de gestion, le réseau associatif apporte aussi un soutien technique à l'utilisation et la maîtrise de cet outil.

Repris dans le guide de SAGA : « *il est important que les parents élus en tant qu'administrateurs de l'association et employeurs gardent la main et le pouvoir de décision en ayant toutes les clés de compréhension et d'analyse nécessaires* ».

Même si l'approche est séduisante, l'adéquation entre l'ambition et les moyens du réseau Acepp³⁵ d'un côté, l'envie et la disponibilité des bénévoles parents de l'autre restent à vérifier.

Cette approche en phase avec l'éducation populaire est partagée par d'autres structures comme l'AFOGC²⁵ dans le milieu agricole. Les salariés de l'AFOGC ne viennent pas faire à la place de l'agriculteur mais ont pour mission d'aider et d'accompagner l'agriculteur à faire.

Cela semble être une piste intéressante pour répondre de façon plus efficace aux besoins. Les structures expérimentées devenues autonomes sont moins demandeuses en temps qui peut alors être donné au profit de structures plus néophytes et nouvelles.

²² <http://www.gedes35.fr/>

²³ <http://www.acepp.asso.fr/>

²⁴ <http://lc.cx/SAGA> - <http://www.aga-acepp.fr/>

²⁵ AFOGC = Association de Gestion et de comptabilité au service des agriculteurs, artisans, commerçants et associations

Historique des révisions du document

Révision	Date	commentaires
1	18/02/2015	Création document version provisoire de travail
2	24/02/2015	Légers aménagements suite retours comité d'appui

Annexe 1 : Liste détaillée des ingénieries et prestataires

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

Annexe 2 : 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 3 : Programme journée du 28 novembre 2014

Programme Journée DLA, 28 novembre 2014

A l'occasion du Mois de l'Economie Sociale et Solidaire et suite à un travail d'étude et d'évaluation de l'impact des actions DLA²⁶ sur le Pays de Rennes ; Réso Solidaire, pôle de l'ESS du Pays de Rennes, organise une journée de réflexion autour du dispositif local d'accompagnement, sur le thème : « **Bien articuler le DLA... Se comprendre et agir ensemble !** »



Cette rencontre aura lieu le **vendredi 28 novembre**, de **9h30 à 18h** dans les locaux de la maison de l'économie sociale et solidaire, collège Anne de Bretagne, 15 rue Martenot à **Rennes** ([voir plan d'accès](#)).

Elle vise à réunir à la fois les structures bénéficiaires, les prestataires intervenants dans les accompagnements, les partenaires du dispositif, les financeurs ainsi que les structures ressources d'Ille et Vilaine.

Les opérateurs DLA d'Ille et Vilaine (Bretagne Active et Réso Solidaire) s'associent et souhaitent profiter de ce temps de restitution d'un travail autour des problématiques de suivi post-accompagnement pour :

- Proposer un **lieu d'échanges** afin de **réfléchir collectivement** à « l'après accompagnement »
- Construire une définition partagée et enrichie de l'accompagnement
- **Impliquer des bénéficiaires DLA et des acteurs ressource du territoire** dans les réflexions sur le dispositif



Annexe 4 : Compte rendu comité d'appui petite enfance (nov2014)

²⁶ Dispositif Local d'Accompagnement, <http://www.avise.org/developper/etre-accompagne/identifier-les-acteurs-de-laccompagnement>

COMITÉ D'APPUI DLA ILLE ET VILAINE

Secteur Petite enfance

Mercredi 19 novembre 2014– Rennes

Présents :

- Catherine QUERE, CAF 35
- Malo TROEL, CAF 35
- Sylvie LE MONNIER, CG 35
- Anne FALIGOT (en remplacement de Loïc TANGUY/AnnePESSEREAU), CG 35
- Céline HERVE, URIOPSS Bretagne
- Anne-Gaëlle MANGIN, Communauté communes Val d'Ille
- Marie-Christine Le SERRE, Le Mouvement associatif Bretagne
- Cécile MAUNY, Profession sport 35
- Thierry STANQUIC, DIRECCTE UT 35
- Cécile SOURICE – DLA Régional Cress Bretagne
- Angélique BUFFET, Bretagne Active
- Gwenaël HERVE, Réso solidaire

Préambule : les chargés de missions DLA ont réuni, dans un comité d'appui sectoriel, des acteurs ressources du secteur petite enfance d'Ille et Vilaine. L'objectif de cette rencontre est d'ouvrir un espace d'échanges et de constructions d'orientations et d'actions à partir des observations réalisées par les chargés de mission DLA sur les accompagnements petite enfance.

1. Exposé des accompagnements DLA petite enfance et des problématiques posées

Cf. PowerPoint

Les participants partagent la grande majorité des éléments échangés.

Le Power Point en annexe au compte-rendu est complété et enrichi des remarques des participants, à savoir :

- Les besoins de montée en compétence des directeurs(trices) de crèche sont plus de l'ordre de la gestion RH et du droit social (liés aux contrats de travail, aux nombreux temps partiels) que de la gestion financière.
- La double position employeur-usager est en lien avec certaines problématiques RH rencontrées (avec tout l'aspect affectif associé).

2. Valeur ajoutée du DLA

Le DLA est reconnu pertinent sur plusieurs aspects notamment sur sa posture de neutralité. Elle donne une capacité à mettre différents partenaires autour d'une même table. Cela donne un regard « autre » distancié facilitateur pour la mise en mouvement.

Pour la CAF 35, le DLA agit bien en complémentarité de ses propres actions d'accompagnement.

3. Problématiques

Les structures petite enfance sont confrontées à des problématiques communes qui pourraient éventuellement gagnées à être traitées en collectif (avec ou non l'appui du DLA) dans la logique d'action « Comment faire face ensemble ? » :

- Difficulté à trouver un réservoir de places → mettre en commun un pôle de réservoirs
- Manque de structuration pour répondre aux appels d'offre → répondre à des appels d'offre en commun
- Montée du secteur lucratif et manque de faire valoir sur l'utilité sociale des structures d'accueil petite enfance → mieux prendre conscience et évaluer son utilité sociale
- Les communes ont de moins en moins de moyens
- Les associations sont souvent désarmées pour vendre des places de crèche aux entreprises
- Les structures sont isolées ; le réseau inter-structures ne fonctionne pas.

Le fonctionnement des aides CAF est en train d'évoluer (passage d'un appel à projets annuel à un système de convention sur 3 ans avec obligation d'un plan de retour à l'équilibre sur 3 ans pour les structures en difficulté).

Une grosse problématique du secteur petite enfance est que « Personne n'est obligé de faire ». Les orientations politiques sont donc fondamentales pour favoriser le développement du secteur.

Le secteur petite enfance est au carrefour des évolutions sociétales et aussi de ses tensions.

L'impact de l'évolution du financement CG35 n'est pas neutre dans la gouvernance. Cela change la donne. Se tourner vers des publics nouveaux, ce sont aussi des liens partenariaux nouveaux à tisser. Cela induit un changement de culture qui prend du temps à s'installer. Ce contexte incite à renforcer les projets de territoire.

Les crèches doivent prendre en compte l'orientation des politiques des financeurs mais dans le même temps les Politiques ont aussi besoin de mieux appréhender les spécificités, la valeur ajoutée des actions menées par les acteurs associatifs du secteur petite enfance.

Dans le but de développer la sensibilisation aux problématiques de la petite enfance, il est suggéré que la présentation faite ce jour soit relayée et jouée auprès des acteurs politiques et instances suivantes :

- La commission départementale du jeune enfant (présidée par Mireille Massot)
- L'association des maires d'Ille et Vilaine

Cette action permettrait de remonter des informations autres que par la confrontation locale. Cela pourrait être positif et bénéfique.

Un manque est repéré sur l'accompagnement global des collectivités sur les logiques SIEG et mandatement (cf. action Réso Solidaire menée sur St Aubin d'Aubigné jugée pertinente).

Par ailleurs, il paraît important de ne pas opposer qualité d'accueil et contrainte financière.

Quid de la commission petite enfance de la CRESS ? morte née ?

Le DLA régional interroge le fait que certaines questions pourraient être portées au niveau régional.

La CAF 35 propose d'instaurer une rencontre annuelle d'échanges avec les acteurs terrain du DLA.

Elle exprime le souhait de poursuivre le mode de relation actuellement établi avec les chargés de mission DLA (transmission des diagnostics liés aux structures petite enfance à Laurence Bernard comme point de contact).

Au-delà de parler des situations à problèmes, Céline HERVE de l'URIOPSS évoque aussi l'intérêt de partager régulièrement sur les expériences réussies.

