



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 2015	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 d'accueil	7
3.2. Processus diagnostic	8
3.3. Processus ingénierie	9
3.3.1. Analyse sectorielle	9
3.3.2. Analyse thématique	10
3.3.3. Répartition géographique	11
3.4. Processus de suivi post-accompagnement	12
3.4.1. Diagnostic suivi post accompagnement	12
3.4.2. Ingénierie de suivi post accompagnement réalisé par un tiers	13
3.5. L'emploi	13
3.5.1. L'emploi dans les structures accompagnées	13
3.5.2. Typologie en terme d'emplois des structures accompagnées	13
4. Prestataires	14
5. Offre de service interne	15
5.1. Analyse du temps passé	15
5.2. Animation du dispositif et ancrage territorial	17
5.2.1. Actions du chargé de mission DLA	17
5.2.2. Le comité d'appui	17
5.3. Stage DLA	18
5.3.1. Bilan 2015	18
5.3.2. Perspectives 2016	18
6. Processus de fonctionnement	19
6.1. Budget fonctionnement / budget ingénierie	19
6.2. Le système DLA et l'articulation entre ses acteurs (DLA-D - DLA-R - Avise)	19
6.3. Etude d'impact DLA	20

6.4.	AMI prestataires _____	21
6.5.	Prestataire, expert du sujet ou expert du processus ? _____	21
6.6.	Articulation et coopération des acteurs de l'accompagnement mal solidarisés _____	22
6.7.	Diagnostic à partager et regards à confronter, du complexe au compliqué _____	22
6.8.	Le plus important ? L'atteinte des objectifs ou le chemin pour les atteindre ? _____	23
6.9.	Les états d'urgence ; l'urgence de s'arrêter pour prendre du recul et avancer _____	23
7.	Analyse des besoins et du contexte pour définir des priorités _____	24
7.1.	Valorisation de l'utilité sociale, stratégie et relations partenaires _____	24
7.2.	Situations de tension et de gouvernance _____	25
7.3.	Fonction leadership - mobilisation et animation bénévole _____	25
7.4.	La transmission _____	26
7.5.	Adaptation à l'évolution de l'environnement ; logique de coopération _____	26
8.	Synthèse _____	27
	Annexe 1 : Liste détaillée des ingénieries et prestataires _____	29
	Annexe 2 : Référentiel métier chargé de mission DLA _____	29
	Annexe 3 : Mesure d'impact 2015 du DLA sur les structures accompagnées sur le pays de Rennes _____	30
	Annexe 4 : Evaluation opération pitch-dating associations-entreprises des 08 et 09 octobre 2015 _____	38
	Annexe 5 : Présentation faite aux nouveaux arrivants chargés de mission DLA sur le dispositif _____	44

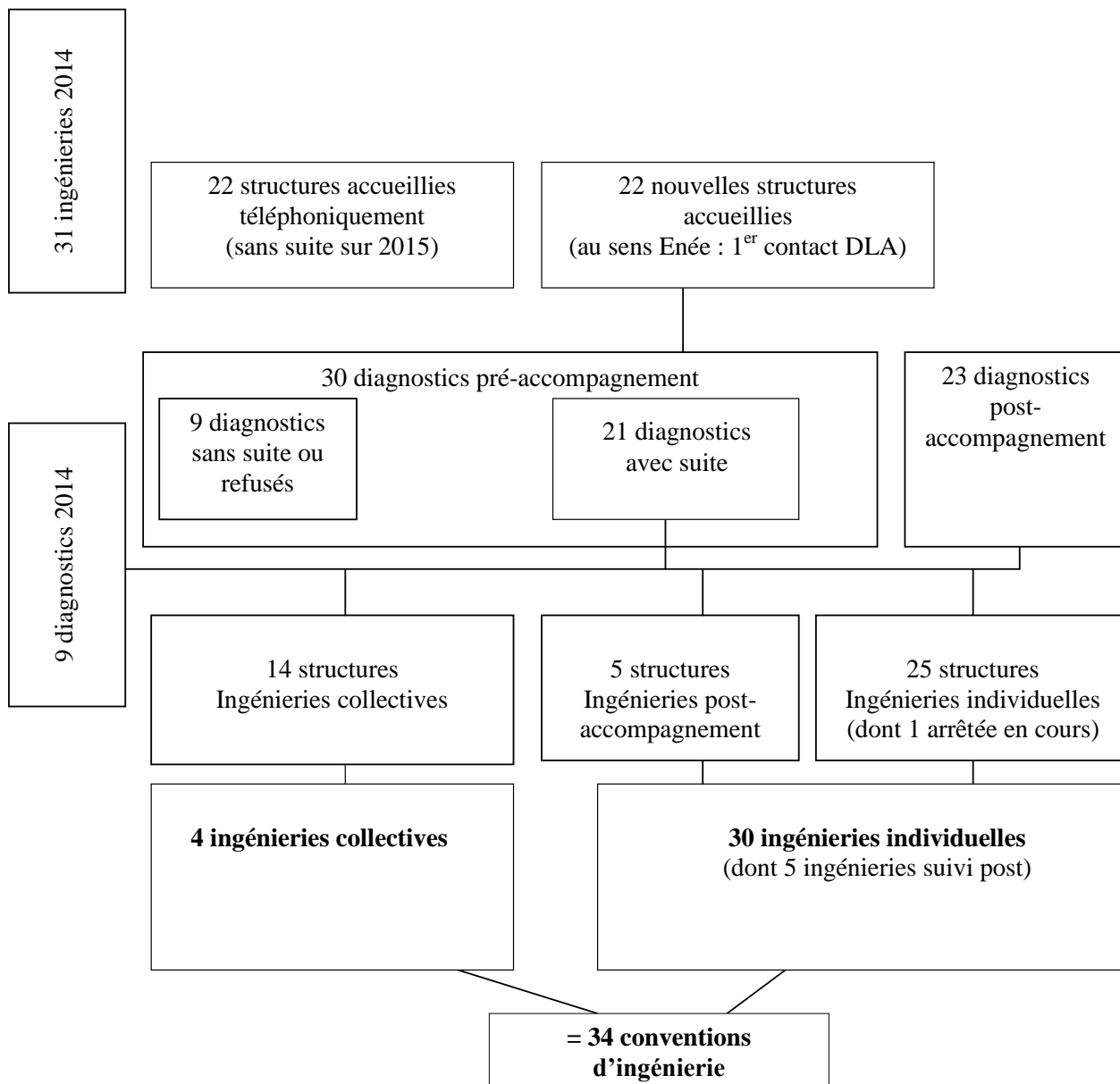
1. Introduction

Le document présente l'activité du DLA pays de Rennes au 31 décembre 2015.

2. Activité générale du DLA

2.1. Synthèse de l'activité 2015

88 structures au total ont été en contact avec le DLA sur l'année 2015. Cela intègre la relation avec les structures accueillies sur l'année 2015 et celles en suivi accompagnées sur les deux dernières années (principalement ingénieries démarrées en 2014 et terminées en 2015).



2.2. Synthèse des objectifs quantitatifs

Le tableau de bord « officiel » d'Enée complété au 31 décembre 2015 est le suivant :

2015	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 ¹	16	22	138%							
Diagnostiquées	59	53	90%	Ing. Individuelle	31	29	94%	31	30	97%
Dont pré accompagnement	33	30	91%	Dont suivi post-accompagnement	6	5	83%	6	5	83%
Dont suivi post-accompagnement	26 (*)	23	89%	Ing. Collective	12	14	117%	3	4	133%
Structures accompagnées (bénéficiaires diagnostic et/ou ingénierie)					70	73	104%			
Structures bénéficiaires d'un suivi post-accompagnement (diagnostic de suivi et/ou ingénierie suivi)					30	25	83%			

(*) L'objectif du nombre de diagnostics suivi post-accompagnement a été réévalué (de 29 à 26) dans le tableau de bord Enée en début du stage d'Assia Aich. Il a été en effet remis en cohérence avec la réalité du potentiel de suivis à réaliser sur la période de stage.

Le tableau général de suivi de la convention annuelle est le suivant :

Année et %	Pays de Rennes				
	Estimé	Réalisé		Réalisé	
	2015	2015	%	2014	%
Structures accueillies (Nouvelles cibles + 20% des structures déjà accompagnées)	37	30	81%	33	89%
<i>dont nouvelles cibles (structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)</i>	16	22	138%	23	144%
<i>dont structures déjà accompagnées avant 2010</i>	21	8	38%	10	48%
Structures diagnostiquées	33	30	91%	32	97%
<i>dont nouvelles cibles (structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)</i>	15	22	147%	23	153%
<i>dont structures déjà accompagnées avant 2010</i>	18	8	44%	9	50%
Ingénieries individuelles (et collectives !) (85% des diagnostics)²	28	29	104%	26	93%
<i>dont nouvelles cibles (avec structures jamais touchées par le DLA et structures primo-employeuses)</i>	13	20	154%	20	154%
<i>avec structures déjà accompagnées avant 2010</i>	15	9	60%	6	40%
Structures post-accompagnées	29	23	103%	30	103%
<i>Dont 50 % de la cohorte 2011-2013 (à réaliser en 2014 et 2015)</i>	29	23	79%	30	103%
<i>Dont 100 % cohorte 2014 (à réaliser en 2016)</i>	0	0		0	
Ingénieries suite à un post-accompagnement (20% des structures post-accompagnées)	6	5	83%	5	83%
Journées consacrées à l'ancrage territorial	17	17	100%	22	129%

¹ Accueillie au sens nouvelle cible jamais touchée par le DLA

² Il s'agit ici du nombre d'ingénieries individuelles et collectives et non du nombre de structures

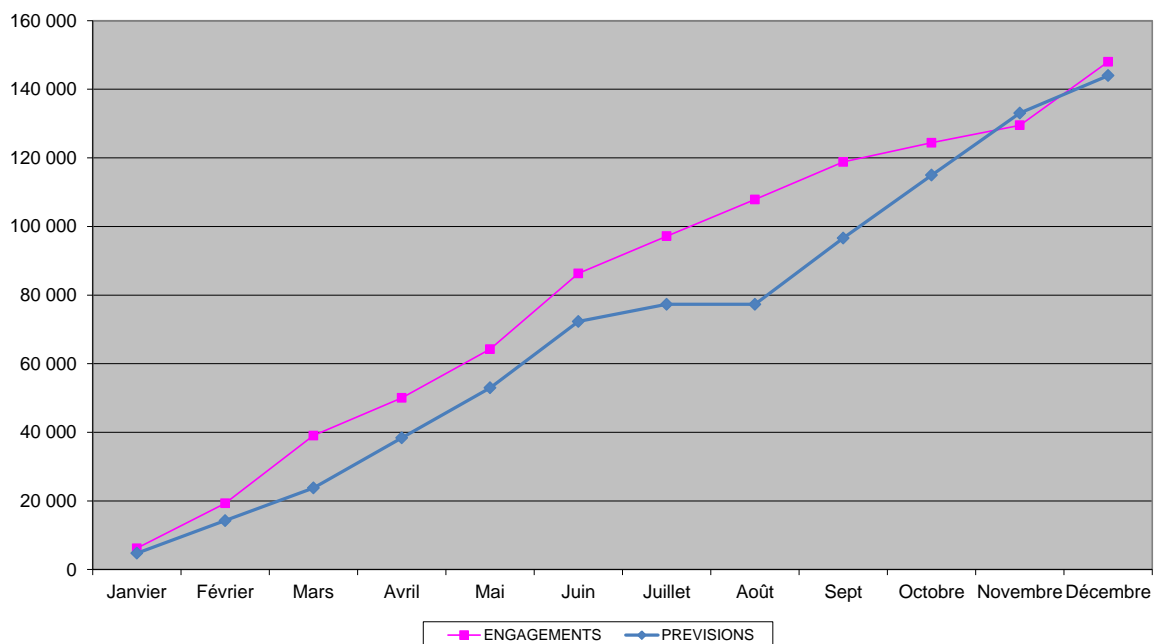
- Le DLA pays de Rennes continue à être interpellé majoritairement par de nouvelles structures.
- Le nombre de jours consacrés à l'ancrage territorial est en bonne partie lié à la préparation et l'organisation de l'opération pitch-dating. La préparation deux jours d'évènement les 08 et 09 octobre 2015 a induit un gros travail avec les acteurs du territoire notamment des entreprises et réseaux variés.

2.3. Synthèse des éléments financiers

Année	2014	2015
Offre de service interne	73 000 €	73 000 €
DIRECCTE	39 000 €	39 000 €
DR Caisse dépôts	12 500 €	12 500 €
Conseil régional	21 500 €	21 500 €
Conseil général 35		
Fonds d'ingénieries	144 000 €	144 000 €
DIRECCTE	69 000 €	69 000 €
DR Caisse dépôts	37 000 €	37 000 €
Conseil régional	28 000 €	28 000 €
Conseil général 35	10 000 €	10 000 €
TOTAL :	217 000 €	217 000 €
Fonds d'ingénieries engagés	144 000 €	148 008 €
Fonds d'ingénieries payés	139 992 €	
Reliquat N-1	4008 €	0 €

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

Suivi en cumulatif des dépenses ingénierie engagées année 2015



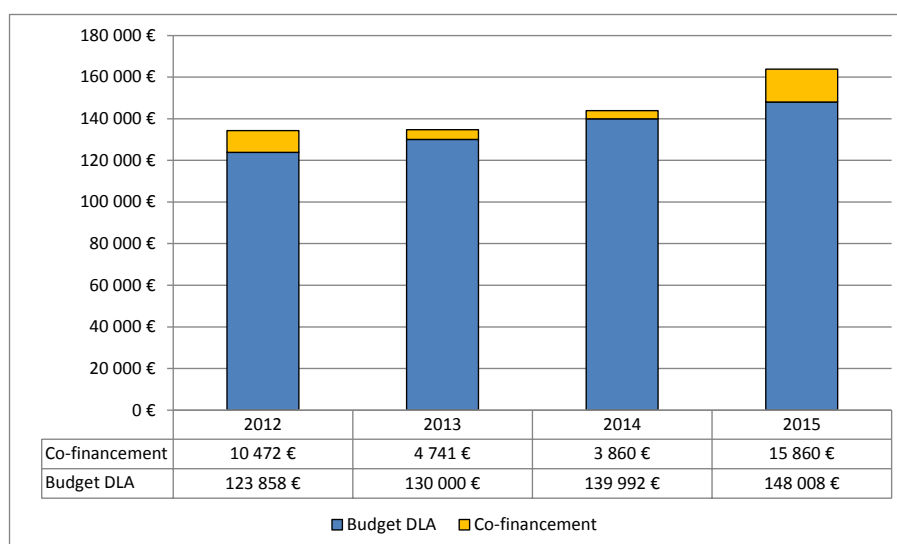
La pente de la courbe des engagements a fléchi sur le deuxième semestre mais sans creux sur la période d'été. Des signatures de convention se sont faites sur la période d'été pour partie pour des structures souhaitant anticiper et voir leur accompagnement démarrer dès le retour des vacances estivales.

Le surplus de 4 008 € sur le budget initial s'explique en grande partie par la récupération de 3600 € correspondant au budget de deux missions de l'année 2014 dont le paiement des soldes n'a pas été honoré, les missions en question n'ayant pas été correctement finalisées par le prestataire.

Le tableau de suivi mis à jour est le suivant :

Ingénieries	Budget 2015	Réalisé 2015	%	Budget 2014	Réalisé 2014	%
Ingénieries individuelles & collectives	126 000 €	134 193 €	107%	126 000 €	130 706 €	104%
<i>dont individuelles</i>		124 008 €			120 298 €	
<i>dont collectives</i>		10 185 €			6 400 €	
Ingénieries suivi post-accompagnement	18 000 €	13 815 €	77%	18 000 €	13 294 €	74%
Total fonds d'ingénieries	144 000 €	148 008€	103%	144 000 €	139 992 €	97%

A noter que les données 2014 sont corrigées par rapport au réel et au report des 4008 € non facturés et non payés sur l'année 2014.



La part de co-financement provient en 2015, en grande partie, d'une aide exceptionnelle accordée par les financeurs de trois structures.

Cela s'explique par des problématiques lourdes pour lesquelles le budget moyen d'une ingénierie DLA n'était pas adapté.

Sur ces cas de figure de missions bénéficiant de co-financement, le DLA est resté en suivi sur la mission globale d'accompagnement indépendamment de la provenance des financements de l'ingénierie.

Cette position importante a nécessité d'être affirmée auprès des bénéficiaires et prestataires concernés.

Décolérer la mission de suivi et d'accompagnement de la mission de financement renvoie à la philosophie d'approche et d'éligibilité, à savoir que **le DLA est d'abord un dispositif d'accompagnement avant d'être un dispositif de financement.**

3. Analyse détaillée de l'activité

3.1. Processus d'accueil

Le nombre de structures nouvellement accueillies en 2015 est de 22 contre 23 en 2014. Ces chiffres sont plus élevés que prévu (16).

Cela traduit un potentiel toujours fort de structures du pays de Rennes non touchées par le DLA.

Le bouche à oreille reste toujours le canal de communication privilégié mettant les structures en contact avec le DLA.

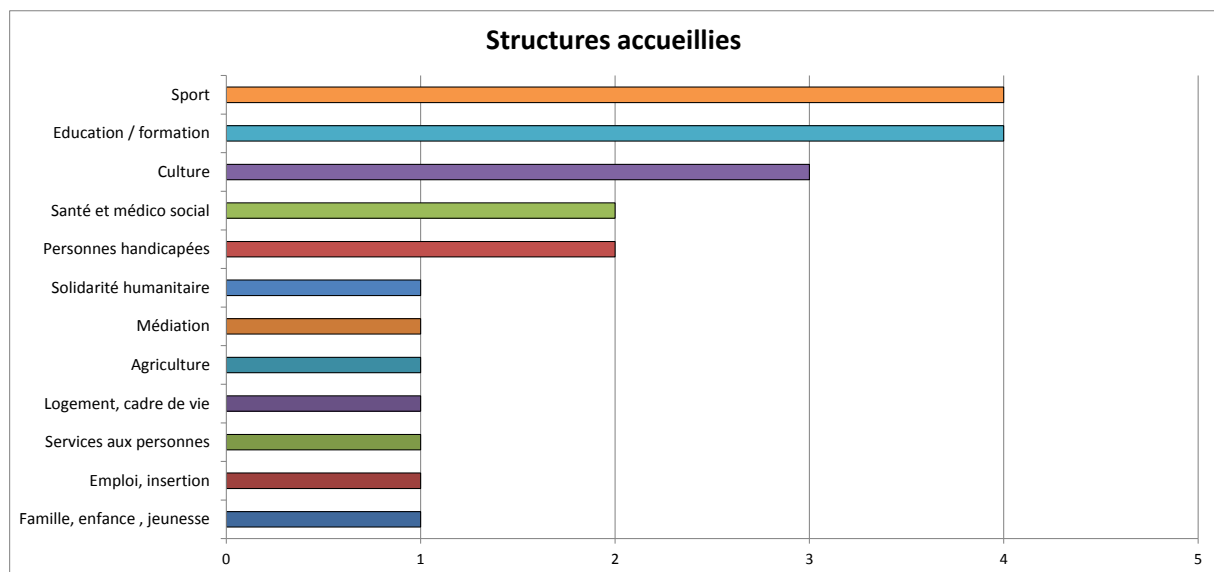
Les canaux sont néanmoins souvent multiples et la pluralité des sources est un élément en lui-même très important (« *Plusieurs personnes différentes nous ont conseillé de faire appel au DLA. Tous ces messages allant dans le même sens nous ont motivés à chercher à vous rencontrer.* »).

Une caractéristique remarquable est le nombre de structures du secteur sportif identifiées qui sont au nombre de quatre.

Comme indiqué dans le compte rendu du comité d'appui sectoriel sport du 16 juin 2015, la demande d'accompagnement du secteur sport avait été quasi-nulle sur le pays de Rennes entre 2009 et 2014 :

- un seul diagnostic DLA (non validé) sur les deux années 2013-2014
- aucune ingénierie DLA entre 2009 et 2014

L'organisation d'un comité d'appui sectoriel avec les différents acteurs sportifs du territoire semble avoir contribué à mieux faire connaître le DLA au sein du secteur sportif (cf. section comité d'appui ci-après).



Un critère d'éligibilité important qui est évalué est la capacité et l'engagement des acteurs à mener le changement. Quand cette condition préalable est remplie, l'accompagnement a toutes les chances de réussir et de produire.

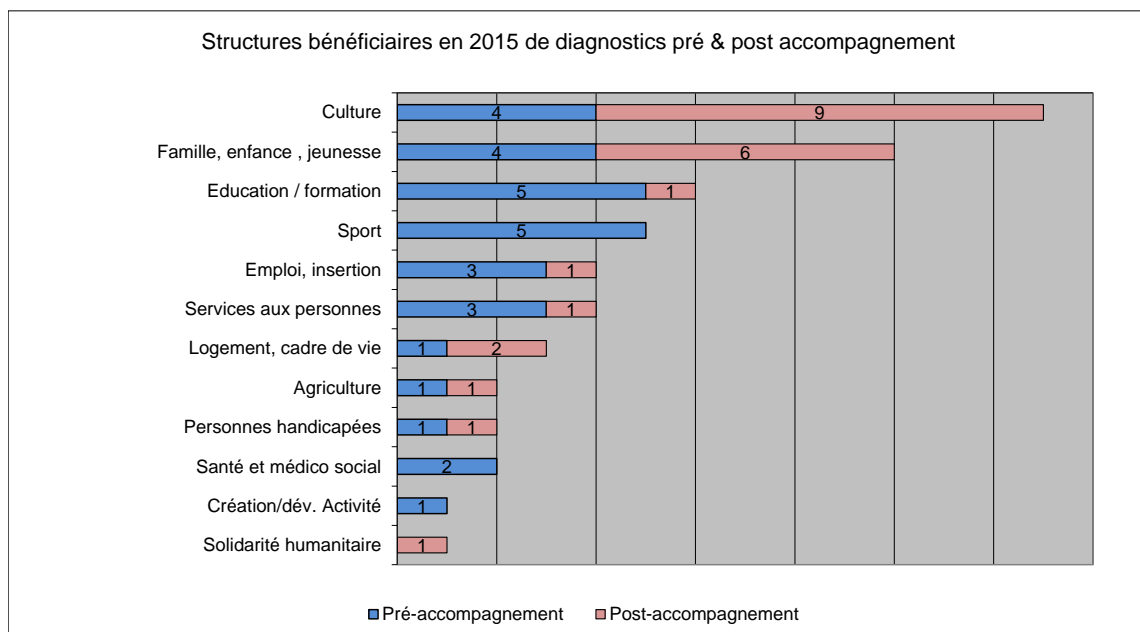
La souplesse reste néanmoins de mise. Certains bénéficiaires ont en effet besoin d'avancer et bouger pour se transformer. L'engagement et le plaisir viennent en marchant.

Comme le saut en parachute, le plus difficile est souvent de se lâcher. Se lancer dans l'accompagnement, un risque et un pari à faire prendre. Le temps de mobilisation représente de l'énergie du chargé de mission DLA.

Expression d'une présidente d'association lors d'une réunion de bilan d'accompagnement :

« *le DLA, je ne voyais pas à quoi ça ressemblait. J'ai commencé à comprendre quand nous sommes rentrés dans le vif du sujet avec le prestataire. C'est devenu concret. Cela a été bien et la démarche était obligatoire pour notre association. On a tout repris à la base. Le DLA nous a permis de nous projeter et de travailler les perspectives.* »

3.2. Processus diagnostic



Sur les cinq structures sportives diagnostiquées, seules deux (40%) ont été ou sont accompagnées. La première structure n'a pas validé le diagnostic partagé DLA, la demande de la deuxième structure n'a pas été jugée éligible par le DLA. Les dirigeants de la troisième structure ne se sont pas sentis suffisamment prêts et disponibles pour engager une démarche d'accompagnement.

Nota :

Tous les diagnostics ne sont pas validés et menés à terme et ne débouchent pas tous sur un appel à cahier des charges.

Certaines personnes peuvent prendre peur de la transparence. Mais, s'arrêter en cours de route est propre à générer de la frustration ; c'est comme s'arrêter au négatif de la photo, comme s'il manquait la phase de révélation.

Quand une phase diagnostic est amorcée, il est important de ne pas s'arrêter au milieu du gué et d'aller jusqu'au bout du développement de la photo. Cela permet, en cas de redémarrage ultérieur de la démarche, de repartir d'un état stable validé.

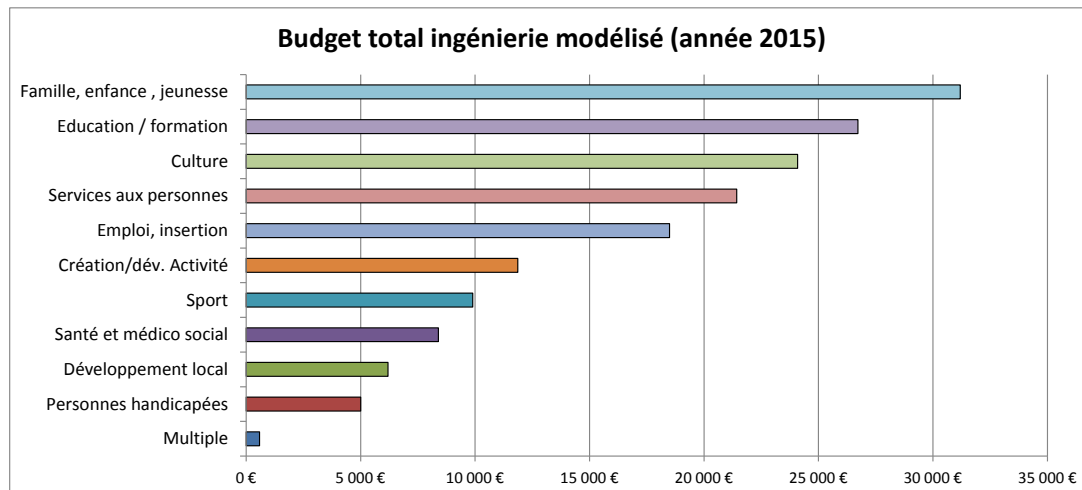
Une évolution forte se fait aujourd'hui sentir. Les problématiques rencontrées sont de plus en plus complexes et font apparaître des dimensions plus stratégiques et aussi plus collectives (avec des dimensions coopératives).

Un diagnostic collectif n'est pas égal à une somme de diagnostics individuels. Or, le référentiel Avise actuel du diagnostic DLA est construit autour de l'approche individuelle. Il n'est pas bien adapté au contexte en évolution. Ce manque se voit concrètement au travers de l'outil Enée lui-même pour lequel la notion de diagnostic collectif est absente (contrairement à la notion d'ingénierie collective). Le DLA pays de Rennes est associé à une réflexion en cours avec le niveau national avec l'Avise sur ce sujet.

3.3. Processus ingénierie

3.3.1. Analyse sectorielle

Secteur	Budget total modélisé	Financement DLA	Financement hors DLA	Nombre jours
Création/dév. Activité	11 868 €	11 868 €		11
Culture	24 091 €	24 091 €		23
Education / formation	26 724 €	26 724 €		26,5
Emploi, insertion	18 490 €	18 110 €	380 €	19
Famille, enfance , jeunesse	31 188 €	17 008 €	14 180 €	28,25
Personnes handicapées	5 000 €	5 000 €		5
Services aux personnes	21 430 €	21 130 €	300 €	27
Sport	9 900 €	9 900 €		10
Développement local	6 192 €	6 192 €		6
Santé et médico-social	8 400 €	7 400 €	1 000 €	7
Multiple	585 €	585 €		1
Total général	163 868 €	148 008 €	15 860 €	163,75



Les bénéficiaires d'ingénierie concernent en terme juridique :

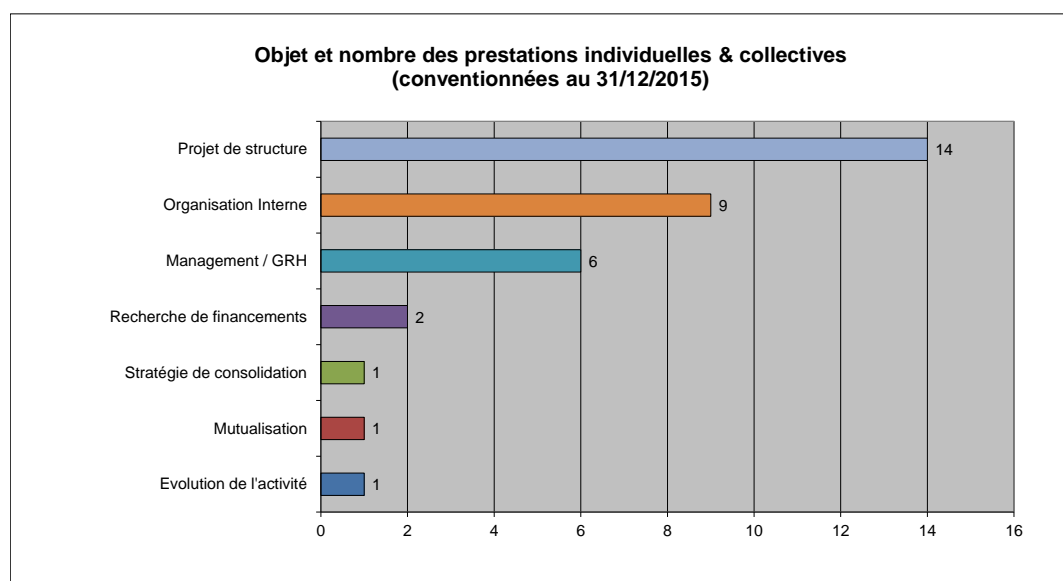
- 38 associations
- 1 structure au statut commercial (entreprise insertion)
- 2 structures coopératives

	Total	Ing. individuelles	Ing. collectives
Association	38	26	14
Statut commercial	1	1	
Structure coopérative	2	2	
Total	41	29	14

A noter que les chiffres prennent en compte qu'une même structure peut bénéficier de plusieurs ingénieries sur l'année civile.

3.3.2. Analyse thématique

Domaine	Thématique principale	Financement DLA	Financement hors DLA	durée mission (jours)
Crise	Stratégie de consolidation ³	4 890 €		5
Défi de gestion	Management / GRH	29 758 €	14 180 €	39,25
	Organisation Interne	32 535 €	300 €	36
	Recherche de financements	585 €		1
Développement projet collectif & zone refondation	Evolution de l'activité	4 800 €		5
	Mutualisation	6 000 €		5
	Projet de structure	69 440 €	1 380 €	72,5
Total général		148 008 €	15 860 €	163,75



Cette répartition des thématiques d'ingénierie semble assez proche et cohérente avec les accompagnements réalisés à l'échelle de la Bretagne.

³ Stratégie de consolidation utilisée ici pour formaliser une crise

	Année 2015			Année 2014		
	Nombre ingénieries	Nombre de jours moyen par ingénierie	Total jours	Nombre ingénieries	Nombre de jours moyen par ingénierie	Total jours
Ingénieries individuelles	30	5,16	154,75	29	4,86	141
• dont suivi post-accompagnement	5	2,60	13	5	2,60	13
• dont autres	25	5,67	141,75	24	5,33	128
Ingénieries collectives	4	2,25	9	2	3,50	7
TOTAL	34		163,75	31		148

Avec une vision plus synthétique sur les ingénieries individuelles des trois dernières années :

Durée missions ingénieries individuelles (hors suivi post)	2015	2014	2013
Total missions financés par DLA (jours)	128,25 ⁴	128	112,5
Nombre ingénieries	25	24	23
Durée moyenne mission (jours)	5,13j	5,33j	4,89j

Durée missions collectives	2015	2014	2013
Total jours missions (jours)	9	7	26
Nombre ingénieries	4	2	5
Durée moyenne mission (jours)	2,25	3,5	5,2

Le nombre de jours moyen financés uniquement par le budget DLA sur les ingénieries individuelles (hors ingénieries suivi post-accompagnement) est de 5,13 jours en 2015. Ceci traduit une bonne maîtrise du nombre de jours financés par actions qui préserve l'objectif du nombre de structures à accompagner.

Le nombre d'accompagnements collectif est très faible. Il a concerné le rapprochement/fusion de deux structures, le pitch-dating (organisé par deux prestataires différents, un sur chacun des deux jours) et un accompagnement collectif d'intérêt régional en co-suivi avec le DLA-R.

Le nombre de jours moyen sur les ingénieries collectives est faible et n'est pas représentatif. En particulier, il s'explique par l'action courte menée sur l'accompagnement pitch-dating, relations associations-entreprises.

Les bénéficiaires ont exprimé un bilan très positif de l'action pitch-dating, même si les retombées concrètes resteront à mesurer en 2016 (cf. bilan détaillé de l'action en annexe 4).

La mise en œuvre de dynamiques collectives que le DLA accompagne nécessite une phase de mobilisation que le chargé de mission DLA ne peut pas faire seul. Il a souvent besoin d'un facilitateur et/ou d'un chef de file leader pour initier les démarches. Exception faite du pitch-dating dont l'organisation a été soutenue par Réso solidaire, les acteurs comme les réseaux associatifs, les points d'appui à la vie associative, les différents pôles ressources sectoriels n'ont pas joué de rôle de facilitateur dans la mise en œuvre des actions DLA collectives 2015.

3.3.3. Répartition géographique

La répartition géographique du budget ingénierie est de l'ordre du 80/20 entre les structures de la Ville de Rennes et celles des autres communes.

Les données restent assez proches entre 2014 et 2015.

Villes	Année 2015		Année 2014	
	Financement DLA	%	Financement DLA	%
Rennes	116 949 €	79%	104 887 €	76%
Hors rennes	31 059 €	21%	35 105 €	24%
Total général	148 008 €		139 992 €	

(Voir détails en annexe n°1) – A noter qu'une part importante des structures rennaises dont la liste est donnée en annexe n°1 agit auprès de publics des QPV (Quartier Politique de la Ville).

⁴ Prise en compte uniquement des jours financés par le DLA – soustraction des 13,5 jours co-financés

3.4. Processus de suivi post-accompagnement

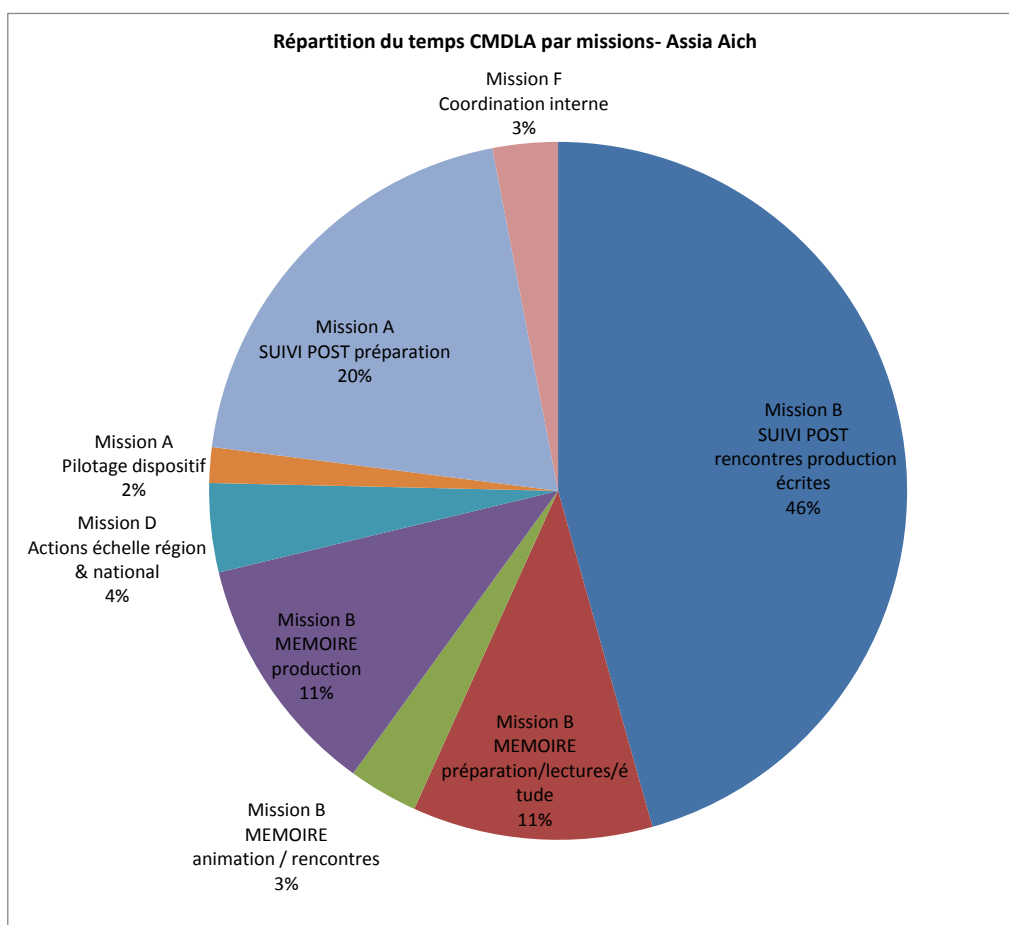
3.4.1. Diagnostic suivi post accompagnement

Assia Aich, Master 2 économie sociale et solidaire, Entrepreneuriat des projets socio-économiques, Université Lumière Lyon 2 a mené un stage de 5 mois sur le suivi post-accompagnement des structures du pays de Rennes. Il a débuté le 16 mars 2015 et s'est terminé le 02 septembre 2015. Les éléments liés au stage sont disponibles sur : <http://dlaresosolidaire.free.fr/stage2015/>

Le travail de synthèse et d'analyse issu de ces actions est repris en annexe 3.

Toutes les structures interpellées n'ont pas répondu (malgré plusieurs relances) aux demandes de rendez-vous pour mener le diagnostic de suivi post-accompagnement. Plus généralement, nous relevons assez régulièrement des difficultés de récupérer les documents demandés nécessaires à la réalisation du diagnostic (données financières notamment).

La répartition du temps passé par Assia Aich sous forme graphique est la suivante :



Sur les 5 mois de présence :

- 66% du temps a été consacré à l'activité opérationnelle du suivi post-accompagnement (dont 20% de temps de préparation amont aux entretiens réalisés).
- 25% du temps a concerné la rédaction du mémoire.
- 6% du temps a concerné le temps non directement opérationnel lié aux relations externes (comité d'appui, rencontres inter-DLA).
- 3% du temps a concerné le temps non directement opérationnel lié aux relations internes à Réso solidaire (réunion d'équipe).

3.4.2. Ingénierie de suivi post accompagnement réalisé par un tiers

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 pressentie pour leur majorité lors du bilan à chaud en fin d'accompagnement. Elles ont été confirmées lors du diagnostic de suivi post-accompagnement réalisé par Assia Aich.

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. Il est donc important que le chargé de mission y soit.

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

Le besoin de ce suivi post-ingénierie réalisé par un tiers est d'autant plus criant pour les petites structures émergentes en forte croissance. Leur évolution rapide les confronte rapidement à des risques à prendre et des choix importants à faire en conscience sur la stratégie, l'organisation, l'emploi.

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 2014	919	362	557
• <i>dont emplois aidés</i>	27	14	13
Effectif total 2015	1577	418	1159
• <i>dont emplois aidés</i>	36	9	27

On s'aperçoit que le DLA a touché plus d'emplois dans les structures accompagnées en 2015 qu'en 2014.

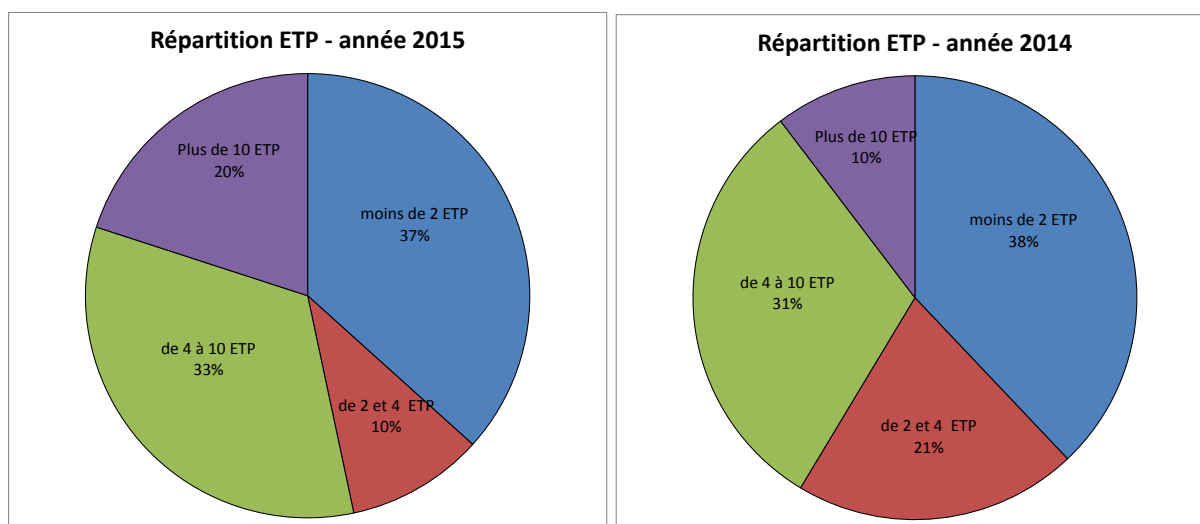
Par contre, la proportion de CDI a fortement baissé par rapport au nombre de CDD. Ceci traduit une certaine précarisation des emplois.

3.5.2. Typologie en terme d'emplois des structures accompagnées

Le pourcentage de petites structures (moins de 2 ETP) bénéficiaires d'ingénierie est quasiment le même entre 2014 et 2015, de même que le pourcentage de structures de 4 à 10 ETP.

La part des plus grosses structures (plus de 10 ETP) a par contre doublé en passant de 10% à 20%.

Le pourcentage des structures de taille moyenne entre 2 et 4 ETP a baissé de 10%.



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 ».

Toutes les structures accompagnées en 2015 sont employeuses alors qu'en 2014 trois d'entre elles sur 29 n'avaient pas de salariés.

4. Prestataires

	2015	2014	2013
Nombre de prestataires différents intervenus (N)	26	25	23
Somme des prestations réalisées par les 5 premiers prestataires	10	11	13
Nombre d'ingénieries (I)	34	31	32
Nombre moyen de missions par prestataires (I/N)	1,31	1,24	1,39

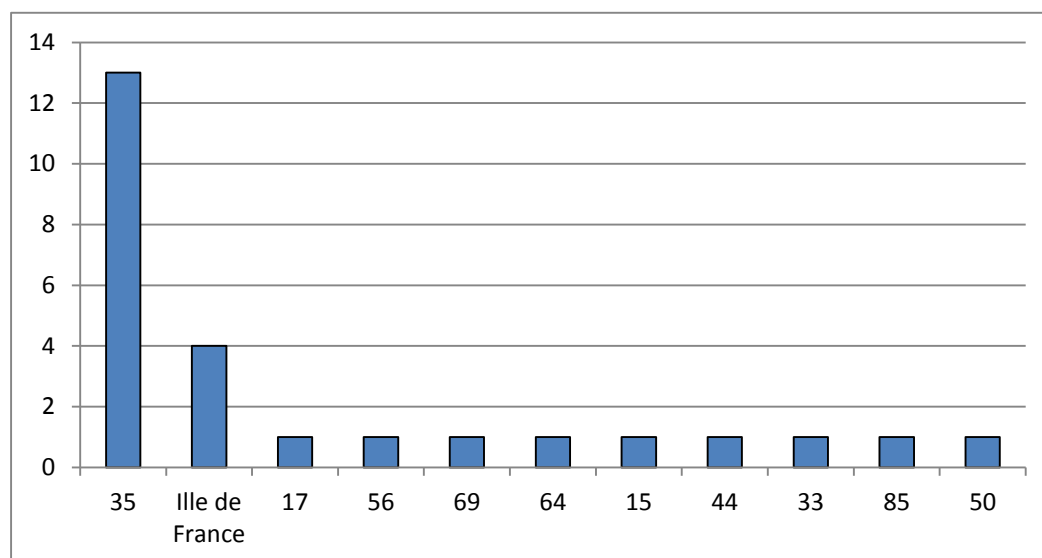
Tout comme les années précédentes, le nombre de prestataires différents reste important en 2015, puisque 26 prestataires différents ont été missionnés sur les 34 ingénieries, suivi-post accompagnement compris.

La durée moyenne des accompagnements individuels reste proche de 5 jours.

Coût TTC moyen /jour	2015	2014	2013	2012
Ingénieries individuelles	978 €	1003 €	955 €	1038 €

Le coût moyen des accompagnements collectifs est plus fluctuant en fonction des cas particuliers. Il est peu représentatif et non comparable d'une année sur l'autre.

La répartition géographique des prestataires par département sur l'année 2015 est la suivante :

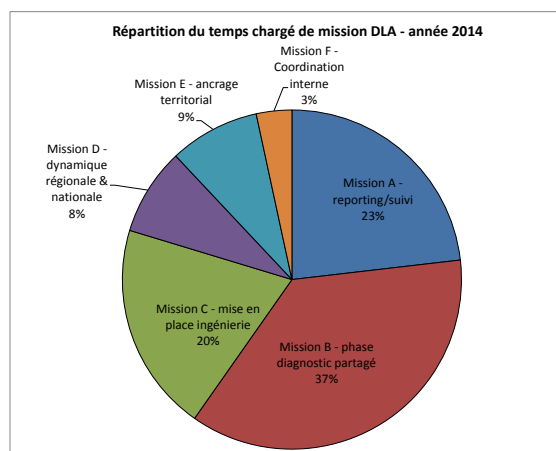
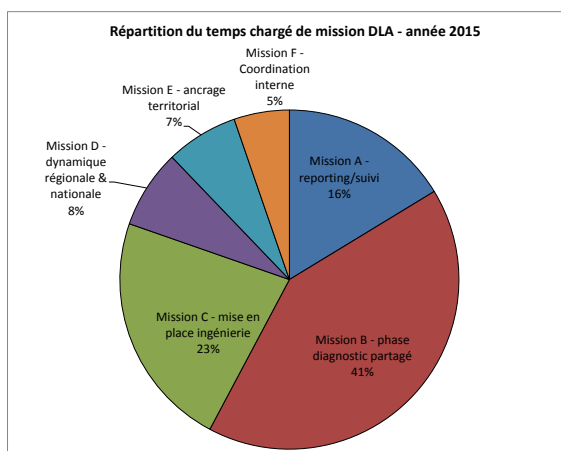
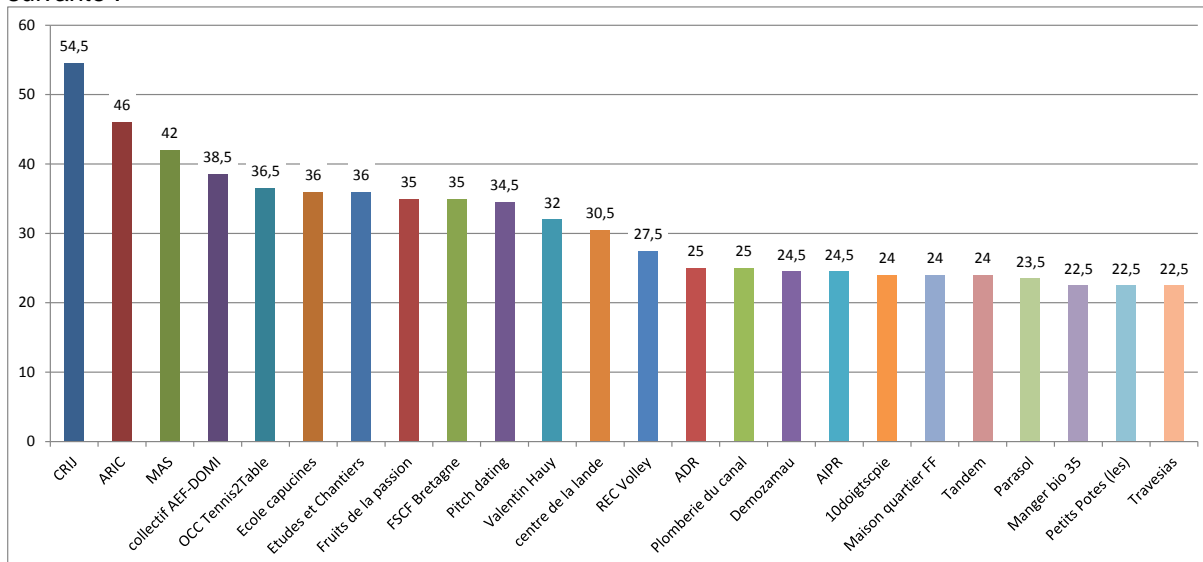


5. Offre de service interne

5.1. Analyse du temps passé

Le temps de travail du chargé de mission DLA entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 décembre 2015 se répartit sur un total de 88 structures et collectifs différents auxquels il faut rajouter environ 22 structures mobilisées uniquement par du temps d'Assia Aich sur l'activité suivi post-accompagnement.

La courbe du temps passé sur les 24 principaux dossiers (hors temps stagiaire suivi-post) est la suivante :



Les écarts entre les années 2014 et 2015 sont liés à l'organisation du stage DLA sur le suivi post accompagnement.

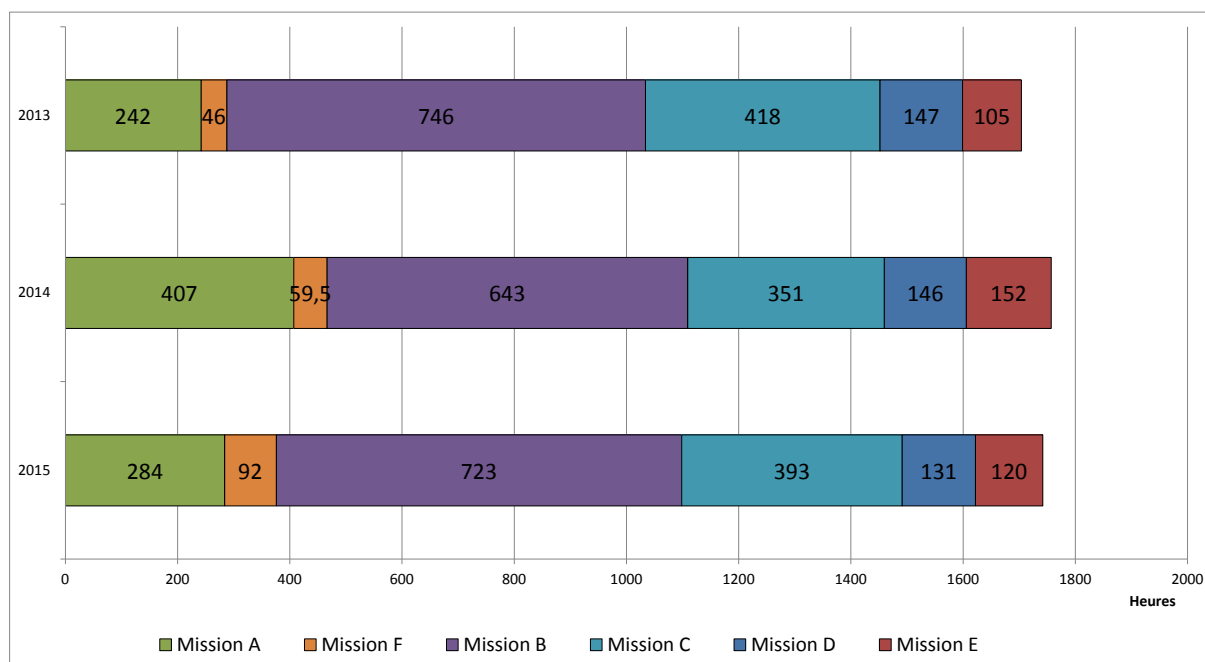
Le temps d'encadrement du stage a été plus faible en 2015 qu'en 2014 et un temps moindre a été consommé sur la mission A. Cela s'explique d'une part par l'absence d'un temps fort en 2015 contrairement à celui organisé le 28 novembre 2014 et d'autre part par une durée du stage plus courte (5 mois au lieu de 6 mois).

Le temps affecté à la coordination interne à la structure porteuse (mission F) a été plus important (5% au lieu de 3%). Ceci est expliqué par la mise en place d'une réunion d'équipe hebdomadaire à Réso solidaire et une équipe plus importante.

Le temps passé sur le diagnostic (mission B) s'est renforcé.

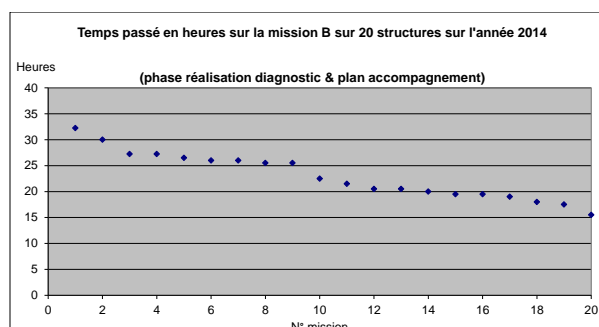
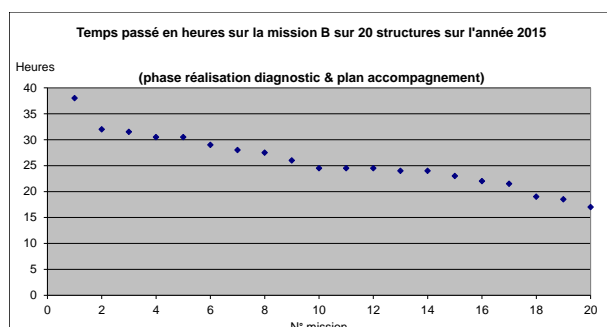
Missions DLA	
Mission A	Conduire et gérer le DLA à partir du programme d'activités
Mission F	Coordination interne à la structure porteuse
Mission B	Apporter aux structures d'utilité sociale une analyse pertinente de leur situation
Mission C	Aider les structures d'utilité sociale à résoudre leurs problématiques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

La répartition en heures sur les trois dernières années est la suivante :



En cumul, le temps passé sur la mission B centré sur le processus du diagnostic partagé a été renforcé.

La courbe du temps passé sur les 20 projets les plus chronophages est un peu plus plate. Le temps passé par diagnostic varie du simple au double en fonction de la complexité des situations.



Le temps de déplacement du chargé de mission DLA a augmenté en 2015. A noter que Gwenaël Hervé n'avait participé en 2014 à aucune rencontre du réseau national DLA sur Paris ou en dehors de la Bretagne, y compris pour tenir son rôle de membre suppléant du comité de pilotage opérationnel national auquel il n'a pas reposé sa candidature en 2015.

L'unique déplacement à Paris en 2015 a concerné la journée d'accueil des nouveaux arrivants chargés de mission le 14 avril (cf. témoignage écrit en annexe 5).

Temps passé chargé de mission DLA	2015	2014	2013
Temps de déplacement (heures)	95,5	68	84,5

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/index2015.html>) a été diffusé en début de chaque mois à ceux qui en ont fait la demande.

Cette action a eu pour but de donner de la transparence sur l'activité et offre des lianes de coopération à saisir. Elles sont malgré tout assez peu saisies et le document fait peu l'objet d'échanges et de communication.

5.2.1. Actions du chargé de mission DLA

Groupes de travail régionaux et nationaux :

- Dialogue de gestion DLA (28 mai 2015)
- Visio-conférence organisée par Opale / CRDLA Culture sur le thème "Réformes territoriales et associations culturelles, à quoi s'attendre ?" (23 juin 2015)
- Comité de suivi du forum ouvert rencontre prestataires DLA à Lorient le 09 juillet 2015
- Rencontres inter-DLA (26 janvier, 07 avril, 15 juin, 17 septembre, 24 novembre)
- Visio-conférence organisée par l'Avise sur la « phase de consolidation de l'accompagnement » (11 mars 2015)
- Formation inter-DLA Bretagne « Analyse des stratégies d'acteur » (17 & 18 mars 2015)

Collaborations/groupes de travail

- Formation collège des transitions sociétales (année 2015-2016)
- Restitution publique dans le cadre des Transmusicales – accompagnement collectif des festivals (04 décembre)
- Formation théâtre de l'opprimé - 2j (décembre 2015)
- Journée d'accueil des nouveaux arrivants chargés de mission DLA (Avise-Paris-14 avril 2015)

Rencontres ou évènements

- Conférence mécénat à l'espace ouest France (25 juin 2015)
- AG Réso solidaire (05 juin 2015) – CA de Réso solidaire (05 mai 2015)
- 20 ans de Bretagne active (24 septembre 2015)
- Rencontre acteurs sportifs organisée par l'Office des sports (15 octobre 2015)
- Journées de la vie associative rennaise organisées par le MAR⁵ (16 octobre 2015)
- Participation à la JSR de l'IGR⁶ (samedi 21 novembre 2015)
- Comité de suivi de la journée SIAE organisée le 05 juin 2015 par le Département 35

5.2.2. Le comité d'appui

Le comité d'appui est actif autour d'un noyau restreint mais fidèle.

L'objectif d'enrichissement du nombre de personnes reste d'actualité même s'il ne s'est pas concrétisé en 2015. Ceci apparaît d'autant plus utile que le Mouvement associatif ne participe plus aux réunions du comité d'appui.

Un axe toujours très apprécié des personnes participantes est le comité d'appui sectoriel.

Un comité d'appui sectoriel sport⁷ a été animé le 16 juin 2015 dans les locaux du CDOS. Il a permis d'élargir la participation et d'échanger sur les problématiques posées aux structures du secteur sportif avec différents partenaires (Profession Sport, Office des sports, DDCSPP, Département 35, groupement d'employeur Redon, CDOS, CROS).

Cette rencontre a eu une suite et a été prolongée à l'initiative de l'Office des sports de Rennes avec les mêmes acteurs dans le but de préparer une rencontre d'information et d'échanges sur les dispositifs d'accompagnement à destination des associations sportives.

⁵ <http://www.mouvement-associatif-rennais.org/>

⁶ <http://www.igr.univ-rennes1.fr/content/journ%C3%A9e-simulation-recrutement-jsr>

⁷ http://dlaresosolidaire.free.fr/comite-appui/CR_comite-appui_DLA-sport-16062015-v4.pdf

Il est probable que ces rencontres aient contribué à la forte augmentation du nombre de structures sportives en contact avec le DLA pays de Rennes en 2015 après une quasi absence d'accompagnement sur ce secteur depuis 2009 (cf. section processus accueil).

Le comité d'appui sectoriel a permis à des acteurs ressources territoriaux de découvrir qu'ils ne se connaissaient pas si bien que cela.

Cette rencontre a eu le mérite de créer un espace de relation et de rencontre, de partager des représentations, étape clef pour mieux agir ensuite en coopération et en confiance. Elle renvoie à la question récurrente de l'articulation des acteurs de l'accompagnement (cf. section 6.6).

Cette rencontre a donné envie à l'Office des sports de créer en aval un temps d'information et d'échanges avec les différentes pôles ressources disponibles sur le territoire.

Un comité d'appui sectoriel petite enfance⁸ s'était tenu fin 2014.

De son côté, il a permis au DLA d'ouvrir les portes de la CODAJE⁹ (commission départementale de l'accueil des jeunes enfants) début 2015. Invités par la commission, la présentation sur les problématiques petite enfance¹⁰, faite par Gwenaël Hervé et Angélique Buffet, a 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 Vilaine¹¹ le 22 janvier 2015 à la Maison de l'ESS.

5.3. Stage DLA

5.3.1. Bilan 2015

Il était prévu initialement que le deuxième axe du mémoire de stage d'Assia Aich (en déclinaison de l'action opérationnelle sur le suivi-post accompagnement) croise les missions portées par le DLA régional (en phase avec les 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)¹².

Cette option n'ayant pas fait l'unanimité, le travail de l'étudiante a donc été repositionné sur la thématique des relations associations/entreprises. Son mémoire s'intitule « *Le partenariat associations/entreprises : un outil au service du développement de l'économie sociale et solidaire* ».

5.3.2. Perspectives 2016

Le premier axe du stage va encore viser l'action de suivi post-accompagnement (comme en 2014 et 2015).

Voir : <http://dlaresosolidaire.free.fr/stage2016/>

Le besoin de soutien du chargé de mission DLA sur les activités de suivi post-accompagnement s'avère être un besoin permanent. Ce constat vient questionner l'adéquation du travail demandé avec celui d'un stagiaire.

Le stage vise par ailleurs, dans son deuxième axe, une interrogation des problématiques de gouvernance en lien avec le territoire et les questions de transition (économique, sociale et environnementale) auxquelles notre société actuelle est confrontée.

⁸ http://dlaresosolidaire.free.fr/comite-appui/CR_comite-appui_DLA-petite_enfance-19112014-v2.pdf

⁹ <http://www.codaje-35.com/>

¹⁰ http://dlaresosolidaire.free.fr/comite-appui/DLA-petite_enfance_2015-codaje.pdf

¹¹ <http://www.amf35.fr/>

¹² <http://dlaresosolidaire.free.fr/acteurs-accompagnement/>

6. Processus de fonctionnement

6.1. Budget fonctionnement / budget ingénierie

Certaines propositions d'évolution comme celle, d'un côté, d'augmenter l'enveloppe ingénierie (pour le DLA-R notamment), et, d'un autre côté, de simplifier les procédures (aller vers des diagnostics flash, soit faire plus avec moins en réduisant la qualité) font partie des pièges à éviter.

Rendre durable la pertinence et l'efficacité du système d'accompagnement DLA c'est garantir un bon équilibre du triptyque :

- coût
- qualité
- délai

Si la charge de travail augmente (augmentation par exemple de l'enveloppe ingénierie) et que le temps de travail de chargé de mission n'augmente pas (le coût n'augmente pas), c'est la qualité et/ou la réactivité (délai) qui vont trinquer.

C'est également la qualité qui peut pêcher avec l'arrivée du diagnostic flash, sorte de diagnostic partagé vite fait et mal fait.

L'expérience montre qu'un diagnostic partagé approfondi, qui va au fond des choses, contribue à éclairer les fondements de la problématique à traiter et sécurise la phase aval de l'ingénierie DLA en optimisant les ressources financières.

Plusieurs structures diagnostiquées en 2015 ont décidé en leur âme et conscience de ne pas engager d'ingénierie DLA. Le diagnostic a été suffisamment approfondi pour leur montrer qu'elles n'étaient pas prêtes, pas assez mûres pour y aller.

Le budget fonctionnement du DLA est très limité par rapport aux objectifs liés à l'activité et à l'étendue du travail du chargé de mission DLA. Le consolider serait une priorité.

6.2. Le système DLA et l'articulation entre ses acteurs (DLA-D - DLA-R - Avise)

Au service de qui chaque composante du système travaille-t-il ? Et avec quel niveau de conscience ?

L'Avise s'appuie de plus en plus sur le réseau des DLA régionaux (DLA-R) pour animer le dispositif à l'échelle nationale. Cela lui permet d'optimiser son énergie et ses ressources d'animation. Il rassemble l'ensemble des DLA-R et des centres de ressource DLA une douzaine de jours par an.

Cette stratégie est pertinente et efficace car l'Avise optimise son énergie sur l'animation et coordination d'un groupe d'une vingtaine d'acteurs. L'énergie est mise principalement sur outillage les DLA-R, notamment pour les aider à monter en compétence sur l'approche diagnostic qu'ils ne pratiquaient pas avant 2014.

Les DLA-R sont censés être alors des courroies de transmission bidirectionnelles du système entre le national et le terrain des DLA-D.

Les comptes rendus des réunions inter-régions sont accessibles à tous sur l'extranet Enée, ce qui permet de bénéficier d'une bonne qualité de transparence de l'information.

Cependant, cela ne suffit pas. Avoir l'information facilement accessible ne veut pas dire pour autant qu'elle soit lue.

Un risque majeur de décrochage du système entre ses composantes apparaît si les DLA-R oublient au service de qui ils travaillent, à savoir les DLA-D et leurs territoires.

Les DLA-R définissent entre eux l'évolution de leurs missions (cf. compte-rendu inter-régions DLA des 3 & 4 décembre 2015). Pourtant, la vision « client » des DLA-D devrait être majeure à prendre en compte puisqu'ils travaillent pour eux ; et pourtant elle n'est pas interrogée.

La présence des DLA-D au comité stratégique élargi est inaudible (représentation n'offrant aucune remontée et descente directe d'information).

Une pression est mise sur des DLA-R pour augmenter leur temps « terrain » sur la mise en place opérationnelle d'ingénieries collectives. C'est autant d'énergie et de temps en moins pour eux sur la mission animation qui constitue pourtant leur principale valeur ajoutée dans le système.

La mission de coordination inter-DLA-D du DLA-R est d'autant plus importante que la liste de diffusion des DLA-D a perdu, de son côté, en vivacité (« *plus le temps...* » disent certains). Par ailleurs, les espaces de partage des DLA-D en inter régions n'existent plus depuis longtemps.

L'inter DLA Bretagne fonctionne et reste un espace privilégié pour partager sur les pratiques et les processus.

Les temps de formation organisés en 2014 et 2015 par le DLA-R en Bretagne ont été des moments forts. Ils ont permis de développer la cohésion, l'interconnaissance, la confiance.

Les échanges de pratique entre les DLA-D et DLA-R bretons contribuent au développement de la cohérence des approches pour le bénéfice des bénéficiaires pour lesquels ils travaillent.

Les temps dédiés à la formation, qui étaient organisés par le DLA-R, n'auront hélas désormais plus cours par décision des pilotes régionaux bretons.

6.3. Etude d'impact DLA

Quid de la mesure d'impact de demain et de la pertinence des indicateurs relevés aujourd'hui ?

Quand on lit le programme détaillé¹³ de la journée d'étude sur l'avenir du travail qui s'est déroulé à Paris le 08 janvier 2016, on peut y lire :

« Cette baisse tendancielle du nombre d'emplois salariés est à présent confirmée par les instituts de prévision. On chiffre la perte entre 30 et 50% des emplois dans les cinq ans qui viennent. Un tel mouvement ne s'explique plus uniquement par les délocalisations mais principalement par l'automatisation dans tous les secteurs y compris pour les tâches les plus intellectuelles. Le secteur culturel n'échappe pas à cette tendance... »

Dans le contexte actuel, la mesure de la performance du DLA à consolider, à innover et à suivre l'évolution de l'environnement ne pourra pas continuer à se baser uniquement sur des critères du nombre d'emplois ou du montant des ressources financières créées ou consolidées.

Comment mesurer plus qualitativement la contribution du DLA à accompagner les évolutions inexorables de notre société et du monde du travail, à aider les structures à s'adapter à cette évolution et au changement de paradigme annoncé ?

Comment nos outils et méthodes de suivi s'adaptent-ils à un contexte qui bouge ?

Une réflexion vient d'être lancée au niveau national pour interroger et faire évoluer le processus « mesure d'impact du DLA ».

L'étude d'impact nationale en place depuis 2009 est chronophage pour le chargé de mission DLA. Elle est pourtant perfectible et possède un certain nombre de biais (ex : on ne comptabilise pas les structures disparues) ; elle ne produit plus réellement d'informations nouvelles et pertinentes.

La méthode de mesure d'impact s'appuie principalement sur des données quantitatives liées à l'emploi et à la santé financière des structures rencontrées.

Les impacts du DLA sur la société dans ses différentes composantes sociale, économique, environnemental, politique et sur le fonctionnement interne des structures (gouvernance, qualité et bien-être au travail) ne sont pas réellement mesurés.

Un nombre croissant d'accompagnements 2015 traite de situations de crises humaines et de gouvernance assez vives. Fort de ce constat, il semblerait pertinent que la mesure d'impact mette aussi plus en lumière l'impact des accompagnements DLA sur l'anticipation et la gestion des risques psycho sociaux, sur l'amélioration des conditions de vie et de travail au sein des associations accompagnées.

¹³ <http://www.pauljorion.com/blog/2016/01/06/iri-prodiss-journee-detude-sur-lavenir-du-travail-vendredi-8-janvier-2016/>

6.4. AMI prestataires

Les fonctionnements de référencement des prestataires s'articulent autour d'un outil unique, ENEE. Pour autant, les processus et procédures¹⁴ de référencement ne fonctionnent pas en cohérence partout. L'AMI est mis en place dans les différentes régions en France avec plus ou moins d'application.

Certaines régions fonctionnent comme si elles étaient toutes seules dans le système. Certains DLA-R continuent, par exemple, à gérer une base de prestataires redondante extranet à côté de la base ENEE nationale. On se croirait revenus dix ans en arrière au moment où Enée était introduit et que son utilisation faisait l'objet d'un grand nombre de réticences de DLA-D.

Ne pas respecter un cadre national par certains acteurs a des effets négatifs et préjudiciables pour l'ensemble des autres acteurs (DLA-D, DLA-R, gestionnaire Enée Avise, prestataires). De plus cela impacte négativement l'image du dispositif.

Une proposition sur l'AMI 2017 est de conserver une logique de référencement au niveau régional (comme cela s'est bien fait en Bretagne) mais de définir et d'imposer un seul et même dossier de référencement pour tous les DLA-R.

Ceci paraît logique et cohérent, dans la mesure où tous les prestataires sont référencés dans une seule et même base, ENEE.

En uniformisant leurs pratiques et leurs outils à l'échelle nationale, les DLA-R vont aussi faciliter la vie des prestataires qui se référencent dans plusieurs régions.

Pour les prestataires déjà référencés dans l'AMI 2014-2016, une procédure simple permettant surtout une mise à jour efficace et effective de la base est à réfléchir et aussi à uniformiser.

6.5. Prestataire, expert du sujet ou expert du processus ?

Chaque cas est unique et n'est pas à généraliser mais un constat ressort des temps de bilan des missions DLA, à savoir que **les accompagnements les plus générateurs de changement, notamment les changements de « culture d'entreprise », ne sont pas ceux réalisés par des experts du domaine accompagné.**

Il faut apprendre à se méfier des experts ! L'expertise est d'abord et avant tout dans le cœur des structures bénéficiaires.

Ne pas connaître ou ne pas être expert du domaine accompagné permet plus facilement au prestataire de trouver la bonne posture, de se situer avant tout comme facilitateur des débats (sans rentrer dans le fonds du sujet débattu), comme regard extérieur. Il apporte de la méthodologie ; il donne un cadre pour faire produire et faire avancer le groupe.

Le bon prestataire se positionne en accoucheur et donne vie à la suite.

La relation de confiance est centrale. Elle a besoin de s'instaurer entre le prestataire et le bénéficiaire. Le prestataire a aussi besoin de donner toute sa confiance au bénéficiaire sur le fait que ce dernier reste le meilleur des experts de son activité.

¹⁴ Une procédure est la description de la façon d'accomplir une opération. La procédure s'intéresse à la façon de faire de manière précise et sous quelle responsabilité. Finalement, il s'agit de la "recette de cuisine". Ainsi les bonnes méthodes sont pérennisées et appliquées de manière systématique. La procédure répond aux questions : comment faire ? quand ? qui ?

Le processus quant à lui est un "concept". Il fait souvent l'objet d'un écrit, mais qui n'est en rien obligatoire. Il s'agit d'un enchaînement d'activités liées entre elles dont on attend un résultat. Pour ce faire, le processus utilise des ressources. Il doit être piloté, c'est à dire faire l'objet d'un suivi via des indicateurs par exemple.

Le processus s'intéresse donc aux résultats à atteindre, aux moyens à utiliser pour les atteindre. Il est lié à une notion d'efficacité, à une approche managériale et transversale. En mettant l'accent sur la gestion des interfaces, le pilotage, les ressources, les résultats, le processus constitue un outil d'amélioration des performances d'une équipe, d'une organisation. Le processus répond aux questions : quoi faire ? pour quelle valeur ajoutée ?

6.6. Articulation et coopération des acteurs de l'accompagnement mal solidarisés

La question de l'articulation des acteurs de l'accompagnement est toujours aussi prégnante. Elle appartient à la famille des problématiques récurrentes de type « bouteille à l'encre »¹⁵

Tout le monde parle d'accompagnement, terme générique, mais derrière lequel personne ne met le même sens. La complémentarité des offres n'est pas bien perçue (les structures ne dialoguent pas assez entre elles), les parcours d'accompagnement sont difficiles à construire, chacun ayant tendance à travailler pour sa chapelle.

Certains intervenants présents sur le secteur d'accompagnement (dont des structures bénévolat compétences) peuvent mal appréhender l'écosystème dans lequel les structures associatives d'utilité sociale évoluent.

Certaines logiques purement économiques qu'ils déploient peuvent venir renforcer la compétition, la concurrence, le manque de complémentarité ou de prise en compte d'un existant sur le territoire.

Les OPCA comme Uniformation avec Zoom RH¹⁶ ou l'AFDAS avec le dispositif [AC-SV](#)¹⁷, ouvrent leur champ d'intervention de la formation à celui de l'accompagnement.

Ils proposent des offres de diagnostic et d'accompagnement sans articulation avec le DLA. Ceci apporte une confusion.

Nous avons pu vérifier que des acteurs ressource associatifs du territoire engagent leurs structures adhérentes vers ces dispositifs en les citant concurrentes au DLA. Cette situation qui n'est pas saine.

Le DLA, qui ne fait pas à la place de ou n'a pas vocation à remplacer ce qui existe sur le territoire, a tout intérêt (notamment pour le bénéfice des associations) à chercher la bonne complémentarité et articulation avec les autres acteurs de l'accompagnement du territoire.

Différents scénarios d'articulations possibles sont à imaginer sur différents cas concrets, par exemple :

- Une démarche de fusion se déroule en plusieurs phases distinctes, avec pour chacune d'entre elles un besoin d'accompagnement spécifique. A chaque phase de trouver le meilleur dispositif.
- Le post-accompagnement DLA est toujours en demande de renforcement. Le DLA a ses limites sur certaines phases post-DLA.
- L'approfondissement (ex : RH) après un accompagnement DLA qui a été centré sur la stratégie et le projet.

Des choses sont à construire dans la confiance qui naît dans l'interconnaissance et la reconnaissance du pouvoir d'agir de chacun. La question de la coopération est au cœur du sujet.

6.7. Diagnostic à partager et regards à confronter, du complexe au compliqué

Les travaux actuels menés au niveau de l'Avisé développent une déclinaison expert du diagnostic partagé (cf. "*approfondissement de la partie RH du diagnostic partagé*").

A lire cette approche, elle semble tendre à renforcer le profil enquêteur du chargé de mission ; elle le plonge dans la complication avec un nombre encore grandissant d'indicateurs à relever. Renforcer l'aspect spécialisation peut faire perdre le sens prioritaire du diagnostic partagé qui est la vision globale et l'analyse systémique.

Un point de vigilance est de ne pas aller vers du compliqué au détriment du réel besoin qui est de développer la capacité d'analyse de situations complexes.

La formation diagnostic partagé de l'Avisé reste intéressante car axée sur une approche globale des systèmes. Elle a cependant ses limites et aurait besoin d'être complétée par une autre approche comme celle de l'entraînement mental « *Penser et agir dans la complexité pour accompagner les organisations* » promue par des acteurs de l'éducation populaire comme le CREFAD¹⁸.

¹⁵ Situation embrouillée, peu claire. Problème insoluble.

¹⁶ <https://uniformation.fr/Employeurs/Enjeux-RH/Diagnostic-et-accompagnement>

¹⁷ <https://www.afdas.com/employeur/gerer-les-parcours/conseils-emplois-et-competences/dispositif-dappui-aux-tres-petites-entreprises-du-spectacle-vivant-da-tpe-sv>

¹⁸ CREFAD : Centre de recherches, d'études, de formations à l'animation et au développement - <http://www.reseaucrefad.org/>

Mettre en place une aide à l'analyse de la complexité (à différencier de la complication) est utile pour nos organisations vues comme de plus en plus complexes.

La démarche entraînement mental s'appuie sur un triple regard, dialectique, logique et éthique. Elle n'est pas basée que sur une approche logique !

La dialectique, la pensée des contradictions, est digne d'intérêt en complément de l'approche systémique car elle amène le mouvement :

Mettre tous les regards autour de la table dans une rencontre diagnostic ; entendre et penser toutes les contradictions, les mettre en lien, voir celles qui font symptôme et se les expliquer avant d'agir.

6.8. Le plus important ? L'atteinte des objectifs ou le chemin pour les atteindre ?

Des constats sont entendus de façon récurrente de la part des bénéficiaires du DLA au moment des réunions de bilan/restitution :

- un renforcement de la dynamique interne
- une montée en compétences des acteurs
- un mieux rendre compte
- un dialogue renouvelé avec les parties prenantes
- une dynamique collective de réseau

Ce n'est pas tant la production concrète, le dossier papier du projet associatif qui est important mais le chemin parcouru par le groupe pour le produire collectivement.

L'accompagnement est un parcours et ce que le voyage rapporte de plus durable n'est pas ce que l'on ramène de la destination mais ce que l'on récolte sur le chemin.

Le bonheur n'est pas au bout du chemin, il est sur le chemin.

6.9. Les états d'urgence ; l'urgence de s'arrêter pour prendre du recul et avancer

Beaucoup de structures font appel au DLA dans un état de panique.

Dans une période de stress, le premier réflexe pour conserver ses acquis, ses emplois et son influence peut être de s'isoler et se replier sur soi (au lieu de coopérer et de mutualiser), de combler le vide en travaillant plus, en s'investissant à fond dans l'activité.

Le travail de réflexion sur la structuration peut alors se voir négligé et le sens de ce que l'on fait peut alors se perdre.

Mais pour elles il est alors surtout urgent de s'arrêter.

Et tout l'art dialectique est de leur faire comprendre : " Arrêtez de courir ! Votre organisation a besoin de s'arrêter pour prendre du recul et ainsi réussir à mieux avancer ".

Enclencher la démarche DLA, montrer à des salariés et/ou des partenaires que des choses sont en route est souvent l'acte essentiel. Il suffit généralement à dégonfler d'un coup toute la pression.

S'élever, voir plus loin rassure et apaise. Le lancement du DLA est souvent vécu comme un soulagement.

Plusieurs accompagnements démarrés dans l'incertitude et l'angoisse ont fini dans un état de sérénité.

Une fois rassurés, les dirigeants ne sont plus dans l'urgence de la décision. Ils sont plus sereins car ils voient plus clair.

Ce qui est devenu important pour eux est de maîtriser la situation et de savoir comment agir dessus. Ils finissent par prendre le juste temps nécessaire pour agir et se disent qu'ils pourront prendre les bonnes décisions en fonction du contexte qui va advenir.

La période de raréfaction des financements publics est aussi une illustration du besoin plus global de notre monde à rentrer dans une ère de transition et de l'économie de la ressource.

L'accompagnement DLA accompagne les transitions, les étapes importantes de vie. Il sert souvent à prendre du recul et à mieux gérer ses priorités.

Les bénéficiaires mesurent combien il a été important pour eux de s'arrêter et interroger leurs processus de fonctionnement et de travail. Le DLA leur permet cela.

Des expressions reviennent quasiment systématiquement sur tous les accompagnements : « *l'accompagnement nous a permis de lever la tête du guidon, de réfléchir à notre fonctionnement, de gagner en efficacité, de grandir* » « *nous nous laissons trop accaparés par le quotidien* ».

Comme l'écrit Béatrice Poncin dans le rapport de mission d'un accompagnement mené en 2015 : « *On pourrait considérer que tout groupe, pour être efficace, doit être au maximum dans l'activité. Mais, il n'est en fait pas possible de passer 100% du temps dans l'activité. Paradoxalement, plus on dégage du temps pour le processus (régulation des relations, des échanges) et plus on va être efficace.*

Si trop peu de temps imparti aux processus, la qualité du travail baisse. Si trop de temps accordé, l'efficacité baisse (pas assez de temps à l'activité). On dit généralement qu'il faut compter 20% de temps de processus. »

En voulant être performant et être à 100% sur l'activité, on devient inefficace. C'est le temps accordé sur les processus de fonctionnement qui fait levier pour bonifier l'activité opérationnelle.

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 de 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.

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.

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

7.1. Valorisation de l'utilité sociale, stratégie et relations partenaires

La fragilité de certaines structures révèle un manque dans les processus d'évaluation de leurs actions. Certaines tutelles financent sans suivre de façon sérieuse de ce qu'elles financent. La vie se déroule jusqu'au jour où le tuyau financement se ferme brutalement. **La structure novatrice dans son temps, se croyant à l'abri, n'a pas fait d'effort pour se valoriser et être dans un processus d'évaluation permanente.** Elle se retrouve soudain en grande difficulté comme prise par surprise. Elle n'a pas vu l'environnement bouger à côté d'elle.

Un financement peut s'arrêter d'un coup avec l'arrivée d'un nouvel élu ou un nouveau technicien d'une collectivité qui remet en cause l'objet du projet et le montant de subvention.

La valorisation de son utilité sociale via un processus d'auto-évaluation contribue à développer la transparence, le rendre compte, la confiance avec les partenaires et les collectivités.

Une façon pour les structures de se protéger de l'évolution des politiques est l'évaluation de leur utilité sociale. Certaines structures accompagnées en 2015 sont précurseurs sur le sujet.

La question de l'autoévaluation menée par les acteurs développe l'Empowerment¹⁹, améliore la prise de conscience et interroge de façon régulière le pourquoi et la manière dont on fait les choses. Elle a pour avantage de s'inscrire dans une logique apprenante et un processus démocratique.

¹⁹ 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).

7.2. Situations de tension et de gouvernance

Un grand nombre d'accompagnements 2015 traite de situations de crises humaines et de gouvernance assez vives.

Ce sont des situations très compliquées à accompagner qui nécessitent savoir-faire et dextérité. Elles demandent aussi du temps. Le quota de 5 jours n'est en général pas suffisant.

Démêler les situations, rendre les gens en capacité de se parler et de travailler ensemble sont des incontournables pour avancer sur le processus.

7.3. Fonction leadership - mobilisation et animation bénévole

Une grande majorité d'associations est confrontée à des problèmes de mobilisation de leurs bénévoles.

Beaucoup de bénévoles sont épuisés, découragés voire défaitistes. « *les gens sont devenus consommateurs* » « *on ne trouve plus de bénévoles* » font partie des phrases souvent formulées.

Une des problématiques rencontrées est celle de la gestion du pouvoir. Elle peut rester concentrée dans les mains de quelques personnes (souvent le ou la présidente bénévole) qui, sans le vouloir, ne laissent pas de place aux autres. La nature a horreur du vide mais aussi des surpressions. Si la place est déjà occupée, le système n'a pas de bonne raison incitatrice à se modifier. Les énergies peuvent alors ne pas assez se renouveler, le gaz carbonique se développe, l'oxygène manque.

La compréhension du rôle de dirigeant leader est au cœur de la problématique.

Un certain nombre de chefs d'orchestre cherche à être utile et joue de tous les instruments en laissant peu de place aux autres. Or, le chef d'orchestre ne peut pas jouer de tous les instruments s'il veut bien jouer son rôle d'animateur et de coordinateur.

Le bénévole a par ailleurs besoin de reconnaissance. C'est une mission souvent mal appréhendée par les dirigeants associatifs. C'est à eux que doit pourtant revenir cette mission de la gestion de la reconnaissance²⁰, un rôle de management à appréhender à part entière, au même titre que tout bon responsable dans la gestion RH de son équipe.

Les administrateurs bénévoles manquent d'outils et de méthodes pour appréhender cette mobilisation des ressources humaines.

Cela renvoie aussi à l'équilibre bénévole/salarié. Les salariés ont aussi un rôle important dans le soutien des bénévoles à prendre pleinement leur rôle politique.

La tentation peut être grande à profiter de leur présence permanente et à contrôler l'information et le pouvoir.

Une logique d'organisation apprenante²¹ a besoin de se développer au sein des associations employeuses accompagnées.

D'autres associations, plus rares, n'ont pas de souci majeur pour attirer des bénévoles. Leurs expériences seraient intéressantes à mieux partager.

Plus le niveau d'exigence est élevé plus les bénévoles sont présents (le bénévole a besoin de se sentir utile ; il veut servir à quelque chose ; il a besoin de savoir ce que l'on attend de lui) alors que des choses floues suscitent plutôt des craintes et une position de retrait.

L'évolution du bénévolat montre par ailleurs qu'il est plus facile d'impliquer des bénévoles sur des actions ponctuelles que sur la gestion du quotidien.

Préserver la ressource c'est aussi ne pas charger trop la mule.

Des expressions entendues comme « *on attend le renouvellement du prochain CA pour transmettre le fardeau* » traduit aussi un manque de convivialité et de plaisir partagé.

« Comment garder et préserver le plaisir ? » est une question que chaque dirigeant associatif doit avoir en tête.

²⁰ <http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/politiques-rh/pratiques-de-gestion-des-rh/reconnaissance>

²¹ « Une organisation apprenante est vraiment un collectif, une volonté de faire en sorte que ceux qui contribuent, individuellement ou collectivement grandissent pour à terme être toujours pérenne, faire mieux que ce qu'on a à faire. L'une des caractéristiques majeures de l'organisation apprenante est qu'elle a un sens. Dans une organisation apprenante, chaque service travaille au service des autres, chaque compétence est au service des autres » Hervé Serieyx

Les évolutions actuelles à la fusion et au rapprochement accentuent ces problématiques d'investissement bénévole. Une structure plus importante c'est aussi plus de responsabilité (notamment employeur), plus de complexités à gérer et donc plus de difficultés à trouver des bénévoles dirigeants.

Les espaces d'échange et de partage d'expériences manquent pour partager les bonnes pratiques et les expériences. C'est un rôle pouvant sans-doute faire partie des missions des points à la vie associative (comme la MDA sur Rennes).

7.4. La transmission

La problématique de la transmission est un enjeu fort et grandissant²² au sein des entreprises y compris au sein de celles de l'économie sociale et solidaire. Elle semble commencer à faire partie des thématiques majeures à accompagner.

Les hommes et les femmes en posture de transmission sont souvent mal armés pour gérer la transmission de leur entreprise qu'elle soit coopérative, entreprise d'insertion ou association. Côté association, un cas fréquent est le président ou directeur fondateur qui quitte la structure. Il exprime le besoin de passer la main mais n'a jamais rien fait pour laisser la place et travailler à sa disparition.

Dans les problématiques de transmission une question majeure est liée au changement de culture.

Au-delà de la question de la transmission managériale, plusieurs cas d'accompagnement difficiles montrent que les problématiques jamais bien traitées et résolues en profondeur restent collées à la peau de certaines structures, y compris quand les personnes sont remplacées. Certaines problématiques sont récurrentes de génération en génération et traversent les âges. Les gens changent mais les problèmes restent car jamais bien traités et résolus.

7.5. Adaptation à l'évolution de l'environnement ; logique de coopération

Un constat et caractéristique forte des accompagnements est le besoin d'échanges et d'espaces de débat démocratique. Cela s'est particulièrement observé en collectif lors du pitch-dating associations/entreprises.

Etre écouté, partager ses problématiques dans la confiance et le respect.

La qualité des échanges a été le premier élément de satisfaction relevé (cf. annexe 4) avant même la finalité de l'action qui était pour beaucoup de concrétiser des partenariats financiers.

Ces besoins se mesurent aussi concrètement lors des réunions de diagnostic partagé (« *cela nous soulage de pouvoir partager nos préoccupations* » « *merci pour votre écoute* » « *on y voit plus clair* » « *on a appris des choses sur nous* »).

Les associations et autres structures de l'ESS agissent dans un milieu où la question des transitions vers de nouveaux modèles économique, agricole, énergétique, alimentaire, démocratique est désormais posée, celle de la vision, du choix et des modalités de mise en œuvre de ces modèles reste encore largement ouverte.

Compte tenu des temporalités (notamment climatique), de la (re)localisation à venir de la production des ressources (énergie renouvelable, agricole, économie circulaire, biens de consommation), du lien social et solidaire à (re)créer sur les territoires et leurs voisins, la question du faire ensemble et donc de la coopération sur les territoires est de plus en plus prégnante.

Cela vient questionner la place de chacun, le rôle et l'articulation des acteurs du territoire, les processus collectifs de prise de décision et de gouvernance.

Les thématiques d'accompagnement DLA tendent à suivre ces évolutions de contexte.

Une des attentes fortes est l'ouverture d'espaces de partage d'intelligence collective.

L'approche DLA externe et bienveillante est porteuse de sens et de confiance, qui est le carburant de l'action collective.

²² Voir alternatives économiques n°349 page 74 – « Entreprises cherchent repreneurs »

8. Synthèse

L'année 2015 a été marquée par :

- Une activité de l'année 2015 qui ressemble beaucoup à celle de l'année 2014. Une répartition 80/20 des accompagnements entre Rennes et le hors Rennes.
- Une bonne maîtrise du nombre de jours moyen par ingénierie.
- Le format DLA à 5 jours d'accompagnement est trop juste pour un certain nombre de missions. Pour trois d'entre elles une recherche de co-financement a été nécessaire. Les problématiques lourdes auxquelles elles sont confrontées sont souvent liées à des questions de gouvernance.
- Un grand nombre d'accompagnements 2015 traite de situations de crises humaines et de gouvernance assez vives.
- Cinq ingénieries de suivi post accompagnement réalisées par un tiers très efficaces et utiles ; un fort niveau de satisfaction exprimé par les bénéficiaires.
- Une pression forte des demandes d'accompagnement avec un bon bouche à oreille. En corollaire, un processus qui élève le niveau d'exigence à la fois des phases accueil et diagnostic. Un pourcentage en augmentation du nombre de diagnostics laissés sans suite voire non partagés.
- La poursuite (comme en 2014) de la collaboration avec un stagiaire dédié à l'approche post-accompagnement a été positive. Il a été décidé de réitérer l'expérience en 2016.
- Une coopération inter-DLA Bretagne riche et dans la confiance, source de cohérences et d'intelligence collective. La valeur ajoutée de la dimension animation du DLA-R à préserver et en corollaire la charge sur la partie opérationnelle accompagnements collectifs à maîtriser.
- Quasiment pas d'accompagnements collectifs. Cependant, un bilan très positif de l'action pitch-dating, portée officiellement par Réso solidaire dont les retombées concrètes restent à mesurer (action prévue dans le suivi post 2016).
- Le pitch-dating associations-entreprises est une action innovante qui a germé pendant les rencontres Interreg de Réso solidaire. Elle a produit des échanges et l'intelligence collective, a mobilisé beaucoup de liens partenariaux sur le territoire (contribution à l'ancrage). Elle a été menée de façon efficace avec un investissement important du chargé de mission DLA sur l'ingénierie d'organisation (budget de fonctionnement) et un très faible montant de budget ingénierie DLA.
- Sentiment de mener des diagnostics de plus en plus complexes avec des dimensions plus stratégiques et aussi plus collectives. Par contre, le référentiel diagnostic est construit autour du diagnostic individuel et il existe peu de méthodologie disponible à ce jour sur l'approche collective (une somme de diagnostics individuels n'est pas égale à un diagnostic collectif). Le DLA pays de Rennes s'associe à une réflexion en cours avec le niveau national sur ce sujet.
- Importance de suivre les réflexions faites au niveau national sur les évolutions de la mesure d'impact qui a besoin d'évoluer et s'adapter.

- La question de l'articulation des acteurs de l'accompagnement est toujours aussi présente et semble appartenir à la famille des problématiques récurrentes de type « bouteille à l'encre »²³.
- Des difficultés de mobilisation des bénévoles dans les associations pour prendre des responsabilités ; un manque de savoir-faire et d'échanges de pratiques sur ces sujets entre acteurs dirigeants associatifs. La gestion RH est tout aussi importante que la gestion bénévole et fait appel aux mêmes savoir-faire. Cela vient interroger la fonction leadership des structures.
- La question de la transmission (à la fois salariée et bénévole) est une des thématiques et un enjeu grandissant.
- Une forte attente démocratique des acteurs ; un besoin d'espaces de solidarité, d'échange et de partage. La question de la coopération apparaît comme centrale dans le besoin d'adaptation aux évolutions de l'environnement.
- Un comité d'appui, espace de partage et de confiance fidèle, intime mais restreint et qui serait à élargir. Les comités d'appui sectoriel sont toujours très appréciés.
- Une demande du secteur sport qui émerge après de longues années de disette sur le pays de Rennes. Sentiment d'une corrélation avec l'action proactive menée par le DLA autour du comité d'appui sectoriel sport de juin 2015. Le comité d'appui sectoriel sport en 2015 a contribué à une dynamique territoriale entre acteurs de ce secteur avec un relais de l'Office des sports.
- Le budget fonctionnement du DLA est très limité par rapport aux objectifs liés à l'activité et à l'étendue du travail demandé au chargé de mission DLA.

²³ Situation embrouillée, peu claire. Problème insoluble.

Historique des révisions du document

Révision	Date	commentaires
1	10/02/2016	Création document
2	04/03/2016	Complément tableaux, complément de la partie synthèse, mise en gras éléments clefs du document
3	07/03/2016	Corrections de forme et ajout de précisions après relecture interne à Résolidaire
4	21/03/2016	Remise à jour indicateur objectif nombre diagnostic (section 2.2)

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 : Mesure d'impact 2015 du DLA sur les structures accompagnées sur le pays de Rennes



Résumé de l'étude

Le travail s'appuie sur les structures rencontrées dans le cadre de la consolidation de l'accompagnement DLA.

22 associations qui ont été accompagnées entre 2012 et 2014 sur le pays de Rennes ont été rencontrées entre avril et juin 2015. Ce travail poursuit l'action de la mesure d'impact réalisée en 2014.

L'objectif est ici de faire état de l'impact du DLA sur les structures rencontrées d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

Etude réalisée par

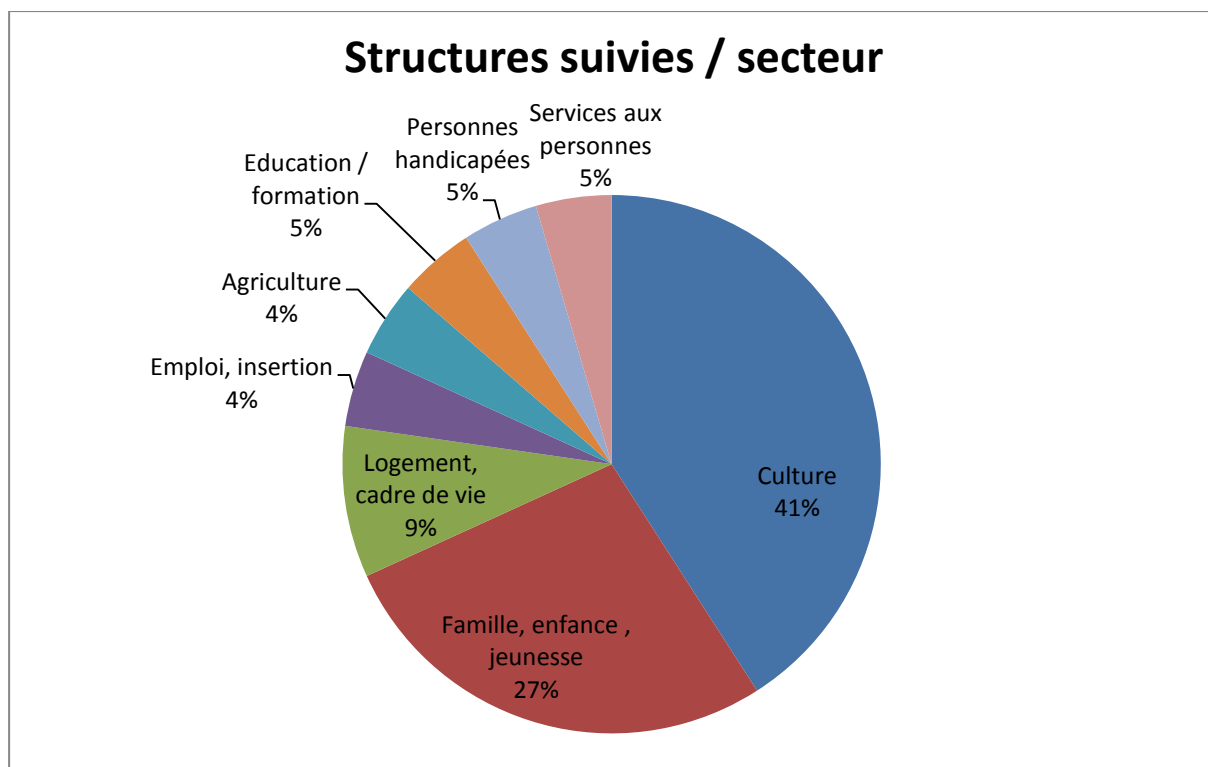
Assia Aich

Master 2 économie sociale et solidaire

Entrepreneuriat des projets socio-économiques

Université Lumière Lyon 2

Typologie des structures rencontrées



On voit que le secteur culturel est ici sur représenté, puisqu'il représente 41% des structures rencontrées dans le cadre du suivi post accompagnement. Cela s'explique par le fait que les structures de ce secteur réservent un des meilleurs accueils à cette démarche de suivi. Il représente un moment d'échange au travers duquel elles peuvent faire un point sur leurs avancées et leurs potentielles lacunes. Le secteur famille/enfance jeunesse est de 27% alors qu'il n'était que de 3% en 2014.

Temps écoulé entre le diagnostic et la consolidation de l'accompagnement

- 50% des structures rencontrées ont vu leur accompagnement débuter en 2013
- 36% en 2014
- Seulement 14% des structures rencontrées ont débuté leur accompagnement en 2012. Un chiffre cohérent, puisque la mesure d'impact de 2014 les prenait déjà largement en compte.

En moyenne, les structures ont été rencontrées 1.25 ans après la fin de leur accompagnement. Le maximum étant de 3 ans et le minimum de 3.8 mois (pour un accompagnement qui n'est pas arrivé à son terme)

Points importants :

▲ Pour les structures primo employeuses et très peu professionnalisées, le suivi post s'est révélé particulièrement pertinent dans les 6 mois qui ont suivi la fin de l'accompagnement (avec la proposition d'une ingénierie post pour deux structures). Ce sont les structures qui sont le plus en demande concernant un suivi post accompagnement.

A contrario, pour les structures plus importantes, ayant bénéficié d'un accompagnement « plus lourd » (fusion, réorganisation de l'équipe, changement de direction ou de conseil d'administration...) le temps d'adaptation et de « digestion » de l'accompagnement s'avère plus long. Le suivi post est alors plus pertinent environ un an après la fin de l'accompagnement. Idem pour les questions de structurations de réseaux ou les accompagnements de fusion.

On constate donc que le délai d'intervention du suivi post peut être apprécié en fonction :

- De la taille de la structure
- De son âge (plus la structure est jeune, plus elle évolue vite. Un suivi rapproché est alors pertinent).
- De la thématique de l'accompagnement
- De l'échelle du changement (plus la marche à franchir est haute, plus la vigilance doit être grande).

Il n'est cependant pas possible de généraliser les situations qui doivent être étudiées au cas par cas. C'est donc au chargé de mission DLA d'apprécier le délai nécessaire à l'intervention du suivi post accompagnement, sur lequel le prestataire peut éventuellement donner un avis.

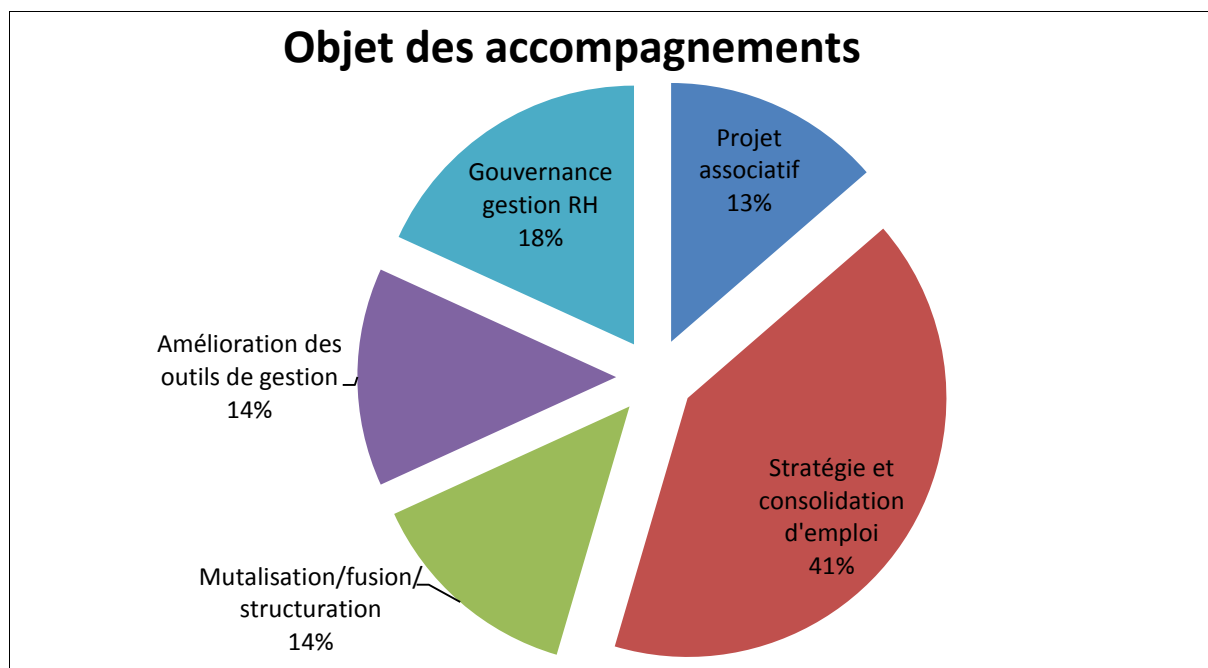
Remarques globales :

L'ensemble des structures rencontrées ont été satisfaites du dispositif et les prestataires ont su répondre généralement bien aux demandes et besoins des structures.

Après un accompagnement DLA, les structures ont une vision davantage prospective de leur activité et une gestion plus sereine, moins dans l'urgence. De ce fait, les conditions de travail sont meilleures, les relations plus apaisées.

L'après DLA reste encore un point à améliorer : certaines structures se trouvent encore démunies après le départ du consultant et ont du mal à concrétiser le changement.

L'objet de l'accompagnement

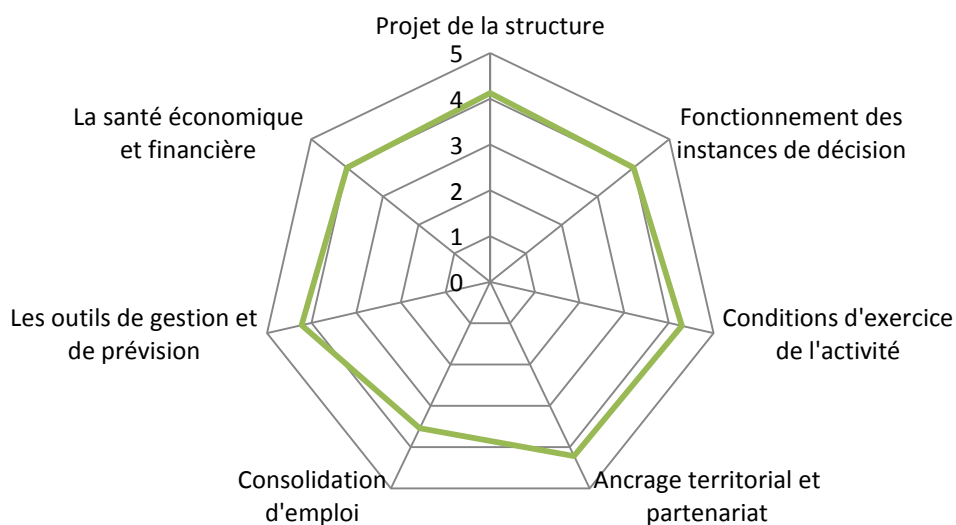


La demande principale pour les structures rencontrées a porté sur la question de l'élaboration d'une stratégie (de développement et/ou de consolidation)

A cette demande s'ajoute l'élaboration du projet associatif. Dans certains cas, ce travail a permis de mobiliser en interne les membres de l'association (salariés et bénévoles) mais aussi de mobiliser de nouvelles personnes. Rendre le projet associatif clair et lisible, c'est donner la possibilité à ses membres de communiquer, de fédérer autour de ce dernier.

La question de l'emploi reste souvent traité, notamment pour les jeunes structures primo employeuses. Cette question est abordé du point de vue économique (comment créer un poste et le pérenniser) mais aussi du point de vue administratif et législatif (quelles sont les obligations de l'employeur, quelle convention collective, comment établir une fiche de paie...)

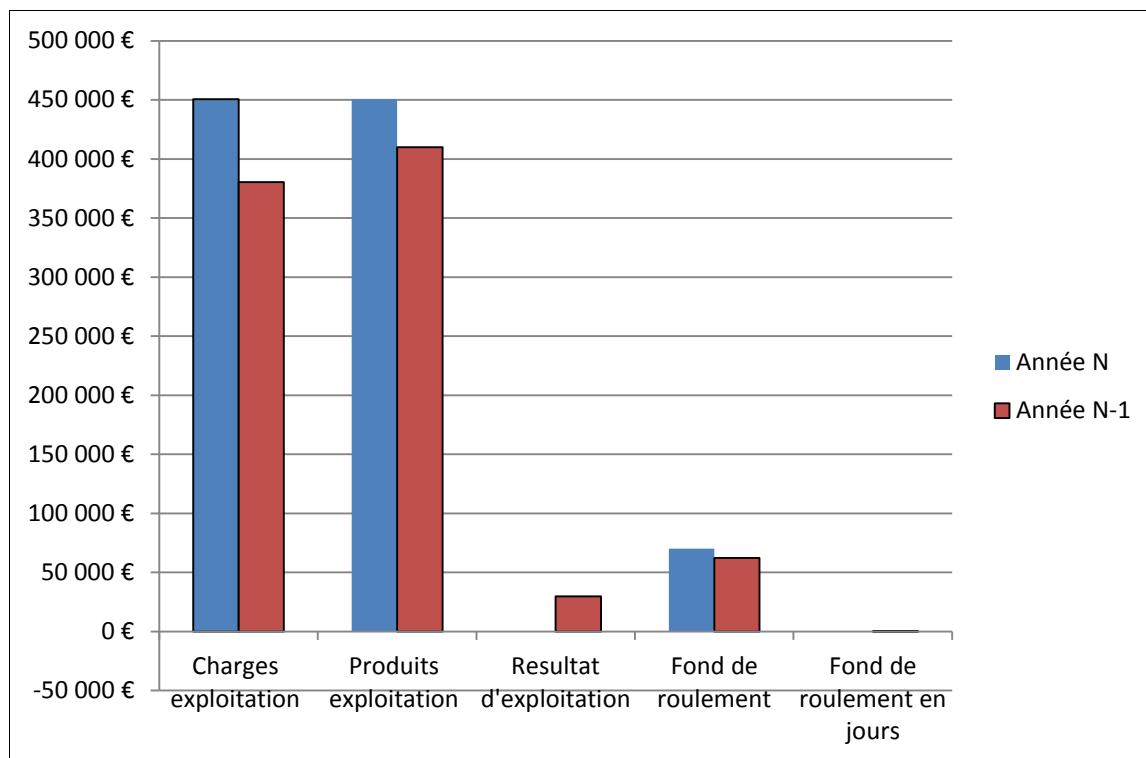
Impacts sur les structures rencontrées :



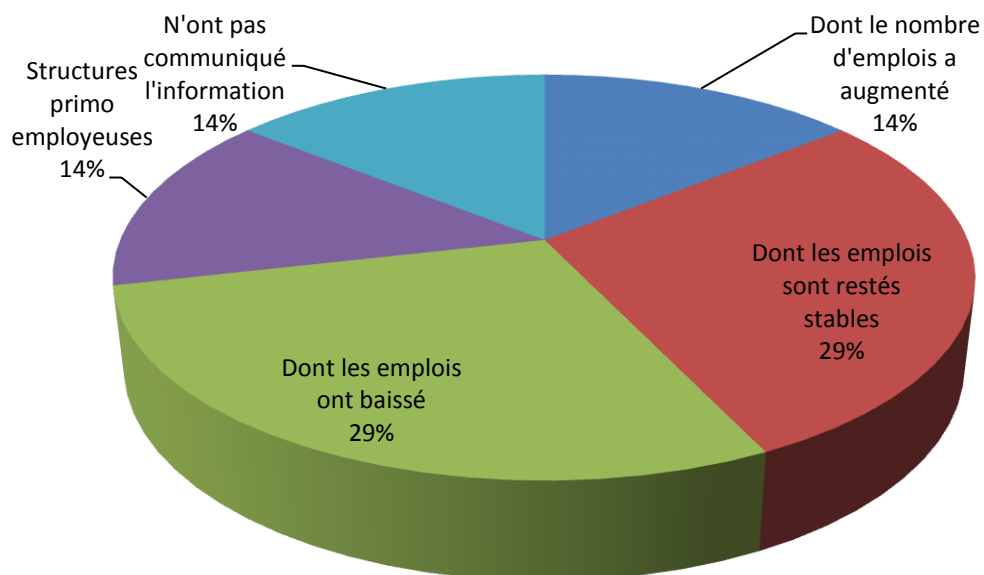
Les structures accompagnées ont vu une amélioration sur l'ensemble des domaines. L'amélioration est plus nuancée pour la consolidation de l'emploi, cette dernière n'étant pas constatée de manière immédiate. Cette question reste néanmoins dominante dans quasiment l'ensemble des structures, qui jonglent avec les dispositifs d'emplois aidés sont à la recherche de moyens pour pérenniser les emplois.

En chiffres :

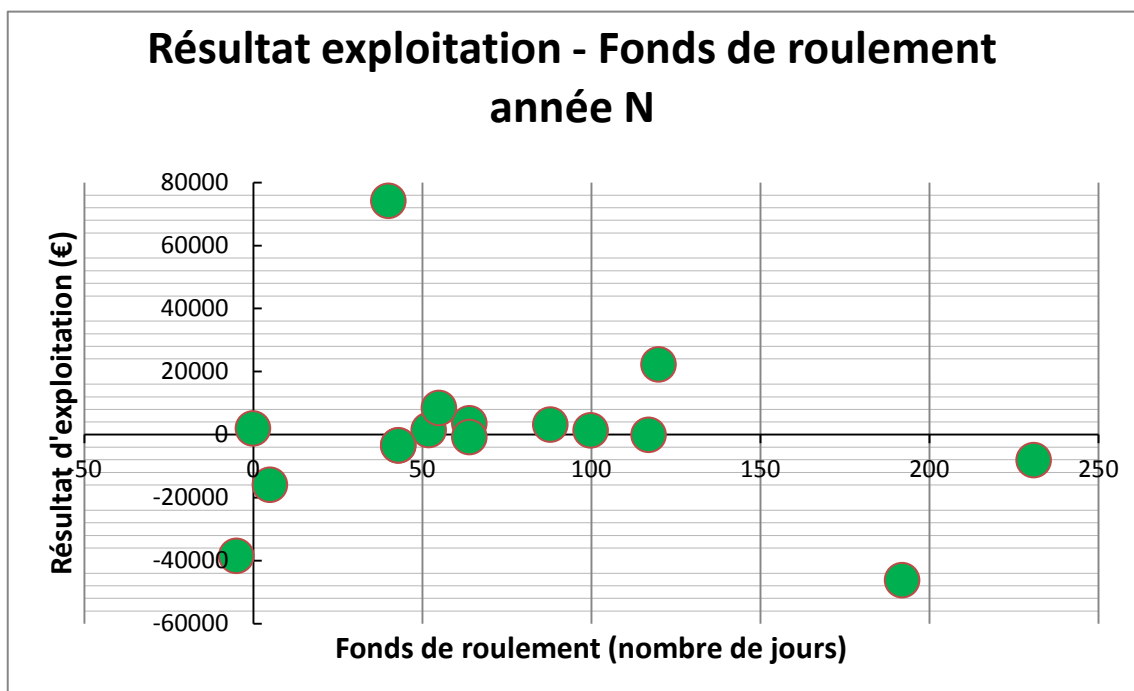
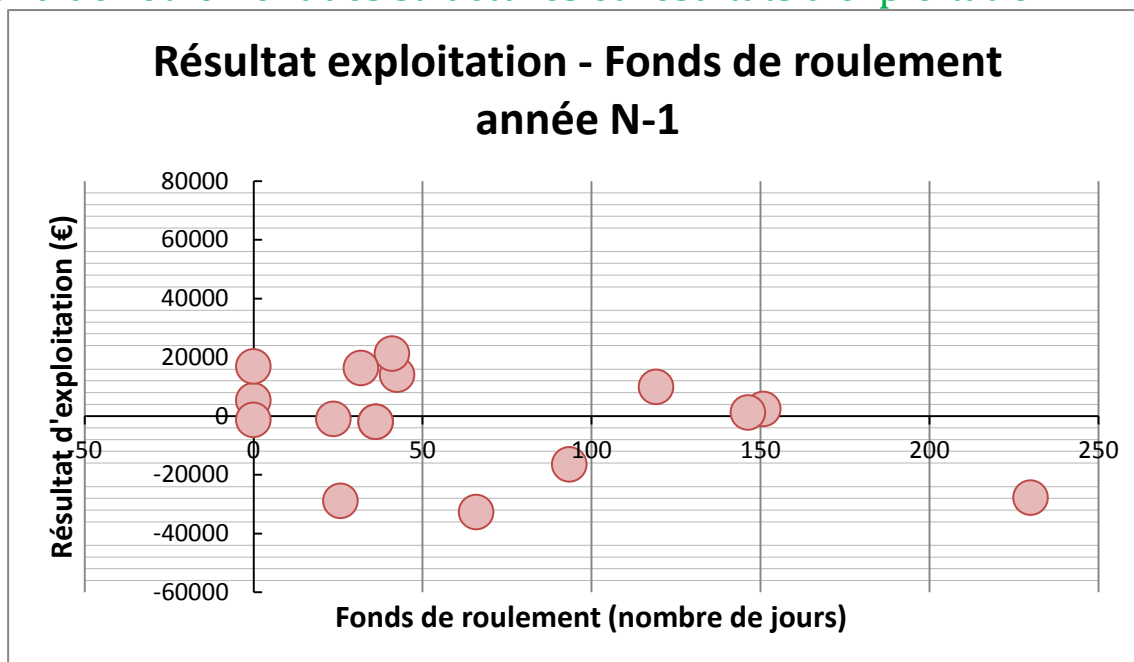
Evolution des indicateurs financiers



Impacts sur l'emploi



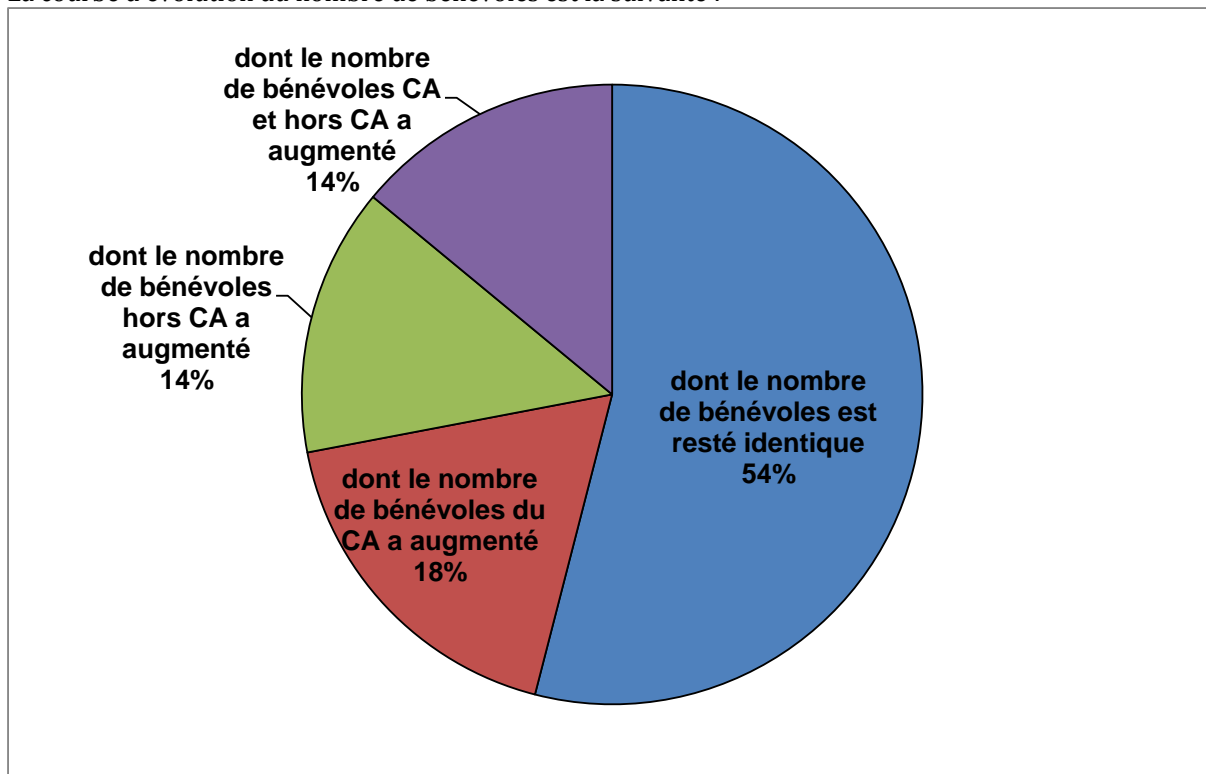
Fond de roulement des structures et résultats d'exploitation



Sur ces graphiques, on voit que les indicateurs financiers (résultats d'exploitation et nombre de jours de fond de roulement) ont connu une évolution entre « l'avant accompagnement » et l'après. Le travail sur les outils de gestion, le modèle économique et/ou le projet de la structure permet de consolider la situation économique de l'association.

Impacts sur le nombre de bénévoles

La courbe d'évolution du nombre de bénévoles est la suivante :



Les accompagnements ont un impact positif sur l'évolution du nombre de bénévoles.

Le travail sur le projet associatif est souvent l'occasion de mobiliser de nouvelles personnes qui souhaitent s'engager dans la vie associative. Une donnée qui n'est cependant pas mesurable ici et qui a pourtant son importance, est le degré d'investissement des bénévoles.

Des Conseils d'administrations peu présents retrouvent davantage de place pour avoir bénéficié d'un accompagnement DLA.

Parmi le nombre de structures dont le nombre de bénévoles n'a pas augmenté, certaines d'entre elles ne comptent pas de bénévoles hors CA, comme des structures de formation ou d'éducation ou encore des têtes de réseaux.

Cf. annexe 1 pour la liste nominative des structures

Annexe 4 : Evaluation opération pitch-dating associations-entreprises des 08 et 09 octobre 2015

Pitcher pour convaincre
Associations & entreprises, rencontrons-nous !

08 & 09
OCTOBRE
2015



C'est quoi un Pitch dating ?

Le terme de « Pitch » vient du monde commercial et des arguments employés pour faire adhérer un auditoire. Se décrire, présenter son histoire, son parcours, ses « trips », sa motivation, son projet et convaincre en quelques mots et en quelques minutes. Une sorte de lettre de motivation en direct, vivante, devant des professionnels, un auditoire.

Notre monde va vite et nécessite d'être présent, au plus vite. Avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information, le pitch dating est devenu un concept du Web et d'un monde hyper-immédiat, où l'instant est roi. Parler de soi, c'est maintenant ou jamais!.

Contacts

RESO SOLIDAIRE
Gwenaël Hervé

Mél : dla@resosolidaire.org

Tél : 02.99.26.34.60 / 06.37.61.66.26

UNIS VERS 7 ARRIVE
Hélène Pravong

Mél : helene.pravong@gmail.com

Tél : 06 61 81 86 72

Introduction

Le contexte économique pousse à économiser la ressource qui se fait plus rare. La peur, mauvaise conseillère, peut inciter au repli sur soi alors que pour répondre aux défis de demain, la solidarité a besoin d'insuffler tous nos modes de relation partenariaux.

Parler et défendre son projet associatif d'utilité sociale nécessite de travailler sa confiance en soi. C'est elle qui aide à l'ouverture aux autres et au monde.

Aller à la rencontre des entreprises n'est pas une démarche naturelle. Elle est source d'inconnus et nécessite de lever des freins pour s'initier.

L'idée du 1^{er} pitch-dating associations-entreprises est née d'une rencontre entre Réso Solidaire et l'association Unis vers 7 arrivés porteuse du festival Court Métrange.

Nous nous sommes enthousiasmés à l'idée de créer des ponts entre deux rives, avec des moments d'échanges insolites et sincères, des partages vécus dans la convivialité et la réciprocité.

Vous trouverez dans le document le bilan très positif du pitch dating qui doit nous permettre de mieux réussir les suivants.

Bonne lecture

Olaf Malgras
Président Réso solidaire

Hélène Pravong
Directrice festivalCourt Métrange

Le déroulé

Le pitch-Dating associations-entreprises s'est déroulé sur deux jours les 08 et 09 octobre 2015 dans les locaux du TNB (Théâtre national de Bretagne) à Rennes en marge du festival Court Métrange 2015 « Territoire des songes ».

Les associations ont bénéficié d'une préparation à pitcher entre elles (sans la présence des entreprises) animée par Sabine Hogrel et Laëtitia Kugler venues toutes les deux de la région parisienne les deux matins des 08 & 09 octobre.

Onze personnes représentant onze projets d'associations ont pu rencontrer neuf entreprises (deux d'entre elles étaient présentes sur les deux jours), toutes du pays de Rennes.

Après quelques minutes de présentation mutuelle, les associations ont eu 15 minutes pour présenter leur projet et pour se séduire.

Pour les associations, c'était une opportunité pour chercher à créer de nouvelles relations et mettre en place de nouveaux moyens au service de leur projet.

Pour les entreprises, c'était l'occasion de nouer des liens avec des acteurs de la vie sociale et culturelle du territoire et d'agir, de contribuer au développement durable et au bien-être de la société.

Résumé des projets

Association	Secteur	Résumé du projet	Présence pitch
Apededa 35	Handicap	Créer un Livre-DVD pour enfants sourds : c'est quoi l'hôpital	09 oct.
Association MATHI	Handicap	Créer une mixité sociale en ouvrant un traiteur italien avec bistrot et centre culturel franco/italien dans le centre de Rennes pour permettre à des jeunes autistes de s'insérer dans le monde du travail en milieu ordinaire	08 oct.
Comité régional olympique et sportif	Sport	Développer le sport en Bretagne en créant un « club sport Bretagne » permettant de faire se rencontrer les « mondes » du sport et de l'entreprise => construire des projets communs	09 oct.
Cridev	Solidarité Humanitaire	Créer une application numérique pour les balades engagées à Rennes	08 oct.
Démozamau	Culture	Créer un partenariat avec des entreprises spécialisées dans la sonorisation et/ou des magasins de musique.	09 oct.
Galléco	Développement local	Développer et mettre en place un projet Galléco numérique	08 oct.
Intermédiances	Education / formation	Proposer des espaces de médiation éducative et créative pour différents publics -> « Re-créations ingénieuses pour dénouer et transformer l'échec scolaire »	08 oct.
L'âge de la tortue	Culture	Créer « L'encyclopédie des migrants » - écrire une histoire intime des migrations entre le Finistère breton et Gibraltar	09 oct.
Le Grand Soufflet	Culture	<ul style="list-style-type: none"> - Le festival - Projet d'action culturelle – concerts acoustiques- en milieu hospitalier 	08 oct.
Merlinpinpin	Famille / Enfance / Jeunesse	Organiser des groupes de paroles « mon frère, ma sœur est différent »	09 oct.
RSE et développement	Solidarité Développement	Créer des échanges et offrir aux PME de Bretagne et d'Afrique une boîte à outils Web adaptée pour s'engager dans une RSE ²⁴	09 oct.

²⁴ RSE Responsabilité Sociale des Entreprises (PED : dans les pays en développement)

Bilan

Le **temps de préparation du matin** a été précieux et apprécié par son approche très concrète et pratique. Les entreprises ont trouvé les associations bien préparées. Pour certaines associations et pour les formatrices ce temps a été jugé trop court pour aller au bout des choses.

Ce temps de présentation mutuelle de son projet aux autres associations présentes a été stimulant et motivant. Il a été vécu comme très formateur et a permis à chacun de bien préparer son discours et d'aller à l'essentiel (« *je n'aurais pas présenté mon projet de la même manière en prenant autant en compte la connexion avec l'entreprise* »).

Il a été déstabilisant pour certaines associations qui entendaient le mécénat comme un « don sans contrepartie ». Cela a pu induire quelques quiproquos sur le sens du pitch-dating.

Même si le temps de préparation du matin a été jugé trop court, il a été jugé primordial (et obligatoire) afin de lever les éventuels quiproquos et attentes décalées sur l'objet de la démarche. C'est lui aussi qui a contribué à faire monter la confiance en soi nécessaire pour être disponible et vivre pleinement la rencontre avec l'autre.

Faudrait-il le rallonger ce temps de préparation et ne faudrait-il pas aussi préparer les entreprises de leur côté à vivre pleinement ce moment de rencontre ?

La convivialité a été unanimement appréciée, ainsi que la qualité culinaire et le temps du repas partagé entre associations.

Le lieu du pitch-dating a été vu comme sortant des sentiers battus. Son côté informel a contribué à créer une ambiance décontractée. La durée du pitch a été jugée bien adaptée (le temps de présentation mutuelle réduit de 5 minutes à 3 minutes a été jugé bienvenu).

Le processus du pitch-dating a été jugé intéressant, **bien organisé et très professionnel**. Le format a été jugé très bon. Il a été suggéré de rajouter un temps de pause.

Les entreprises ont apprécié que les horaires soient respectés. Elles ont aussi aimé la posture des associations de recherche d'échanges en contrepartie ; cela a favorisé l'équilibre de la relation.

Parmi les constats relevés sur les ressentis :

« *Un moment d'échange humain qui enlève des à priori sur le monde de l'entreprise* »

« *Des retours immédiats sur le projet et des ouvertures de connexions futures très variables selon les types d'entreprises* »

Les **échanges ont été sincères et spontanés** (« *sans chichi, sans barrières ou à priori, pas de fossé entre les 2 entités* » ; « *Le discours "formaté" pour convaincre a rapidement fait place à des échanges* »). Chacun a fait preuve de curiosité pour découvrir l'autre.

Les entreprises ont été surprises de la **richesse des projets**, surprises également par la similitude des démarches associatives avec celles de porteurs de projet entreprise. Elles ont apprécié de découvrir multiples univers sur un temps court.

Des partenariats se sont réalisés sur d'autres choses que le soutien matériel et financier aux associations, moins visibles mais jugées aussi importantes (relais informations, carnets d'adresses, échanges sur besoins sur le terrain, propositions diverses).

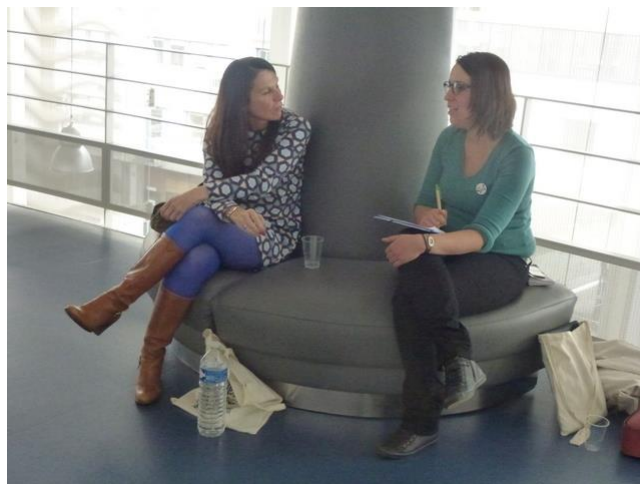
Au-delà de la réalité de partenariats noués, ce qui a été au cœur des satisfactions c'est la **qualité de la rencontre et de l'échange** humain. L'idée de créer des ponts a été ressentie comme une vraie richesse humaine.

L'humain au centre de tous les projets a été un des points remarquables relevé par une entreprise : « *vu la morosité ambiante, ça fait du bien de constater que l'humanisme et la fraternité existent bel et bien et qu'ils sont portés par des personnes de conviction* ».

L'exercice a permis de dédramatiser la nouveauté de la rencontre associations-entreprises. **Les rencontres ont permis d'évaluer, d'affiner et de conforter les projets, et aussi de développer la confiance en soi.**

L'écoute constructive a eu comme un effet miroir, elle a été une aide précieuse pour aider les associations à mieux visualiser leur projet en concept et aussi à voir leurs points faibles pour qu'ils puissent les améliorer.

Pour des entreprises, le **concept mériterait de se développer** en mobilisant plus largement (« *Le concept est bon et mérite d'être développé à une autre échelle, en mobilisant d'autres réseaux d'entreprises (type CCI de Rennes) ou clubs d'entreprises* »).



Les trois mots relevés par les différents participants et caractérisant le mieux cet évènement sont regroupés ci-dessous sous 5 rubriques :

Convivialité : Convivialité, partage, sympa, jovial

Relation : Echange, confrontation, interconnaissance, synergie, écoute, ouverture, réseau, rencontre, humain

Professionalisme : Exigence, professionnel, efficace, de beaux projets

Innovation, dynamisme : Jeu, incongru, stimulant, implication, enrichissant, potentiel, constructif, attrayant éprouvant

Simplicité : Simplicité, accessibilité

De belles rencontres, des associations irrésistiblement séduisantes qui ont mis des chefs d'entreprise à genoux ;



Des personnes présentes à la rencontre, en connexion et en recherche de synchronisme avec l'autre.



Cette première expérience a touché au-delà de l'objectif de nouer des partenariats entre associations et entreprises du secteur marchand. Elle a contribué à démystifier la relation entre des mondes qui se rencontrent peu. Le côté insolite du cadre de rencontre a favorisé la convivialité et une détente dans les relations.

Celles-ci ont été équilibrées chacun ayant fait preuve d'écoute et de bienveillance.

Le pitch-dating a aussi permis la rencontre et le développement de liens entre structures associatives d'horizons différents qui se croisent peu. Se présenter mutuellement leurs projets le matin a eu un côté riche et stimulant pour les unes et les autres.

Le stress a été vite surmonté grâce au **climat de confiance** qui s'est initié dès le matin grâce à l'intervention des deux formatrices.

Cette première édition a démontré sa pertinence. Elle en appelle d'autres.

Montée avec peu de soutiens (que ce soit pour interpeller les associations ou les entreprises) elle a aussi besoin de mieux se faire connaître.

Les entreprises qui se sont mobilisées sur cette première édition avaient peu de budget identifié en mécénat à flécher sur des projets associatifs. Ceci étant, la qualité des rencontres ne se mesure pas seulement et uniquement au montant en monnaie sonnante et trébuchante accordé par le mécène providentiel.

Annexe 5 : Présentation faite aux nouveaux arrivants chargés de mission DLA sur le dispositif



Journée d'intégration et d'accueil des nouveaux arrivants 14 avril 2015

Témoignage Gwenaël Hervé, chargé de mission DLA pays de Rennes

Qu'est ce qui m'a le plus aidé à prendre la mesure de mon poste de chargé de mission DLA ?

- La personne qui m'a accueillie au sein de ma structure porteuse, le Codespar.

Mis dans l'action en autonomie immédiate dans la confiance avec soutien sur la relecture des diagnostics, l'apprentissage des domaines inconnus pour moi (le monde des collectivités, les secteurs IAE, SAP), le partage de points de vue sur les plans d'accompagnements notamment les cas complexes, la recherche du meilleur prestataire, le sens politique des actions menées (approche développement local).

J'ai pu constater avec d'autres territoires qu'une fonction de parrain (formel ou informel) du nouvel arrivant chargé(e) de mission DLA émergeait souvent et était quelque chose d'excessivement précieux.

- La liste de diffusion DLA (dla@list.avise.org)

C'est l'outil majeur qui a contribué de développer « la culture DLA » au niveau national.

C'est l'outil n°1 qui m'a permis de mieux vivre ma solitude de chargé de mission DLA (notamment quand j'étais à Pro-services).

Ce que l'outil m'a apporté le plus : paradoxalement, ce sont les réponses et les réflexions que j'ai formulées et partagées à des questions posées sur la liste par d'autres et les réponses et réflexions des autres.

Je suis partisan d'un « répondre à tous » systématique à tous les messages. Je suis attristé aujourd'hui de voir certains considérer la liste comme une offre de service individuelle. Si tu ne réponds pas « pile poil » à la question, tu peux te faire engueuler, alors que pour moi une question n'est qu'un prétexte à partager de l'intelligence collective.

- Le cadre et les processus de fonctionnement

Le processus DLA est très borné ; Les choses sont toutes bien formalisées. Il a été facile pour moi de me repérer.

En arrivant, je me suis appuyé sur les ressources proposées par l'Avise et ai développé à côté ce qui manquait (fichiers Excel) en évitant toute redondance et en cherchant à optimiser le nombre d'outils utilisés. J'utilise toujours la même trame d'origine de diagnostic que j'ai améliorée petit à petit avec le temps. Enée ne m'a jamais posé de problèmes. Les quelques doubles saisies entre les outils me servent à m'auto vérifier. Le cadre est aidant et c'est lui qui donne la liberté.

- Etre au départ sur un poste en CDD en remplacement de quelqu'un en arrêt maladie

Cela m'a permis de formaliser et de travailler la transmission (vers quelqu'un qui n'est pas revenu au final).



Cette action est cofinancée par l'Union européenne

Qu'est-ce que j'apprécie aujourd'hui sur le poste de chargé de mission DLA ?

- Le professionnalisme, l'expertise, le concret, l'aide au changement, le sens donné à l'action,

J'apprécie l'approche pragmatique, concrète et technicienne du DLA qui se met au service d'un sens politique. Une ingénierie réussie c'est la réussite du bénéficiaire mais aussi du prestataire et du DLA. Nous sommes dans une relation gagnant-gagnant. La possibilité de revoir les structures sur le long terme favorise l'aspect durable de l'action. J'ai le sentiment d'être utile, que mon travail a du sens.

- L'autonomie, la liberté, la capacité à innover, le sur-mesure, la transparence, la neutralité

Une force du DLA est sa culture de la formalisation par l'écrit. Cela aide à rendre les choses lisibles et transparentes. La formalisation limite les zones de flou. C'est le cadre clair et bien posé du DLA qui nous offre des espaces de liberté. Des opportunités multiples se dégagent pour innover, pour faire du sur-mesure. La position de neutralité du DLA, son lien tripartite avec le prestataire et le bénéficiaire est facilitante. Elle donne de la légitimité et du pouvoir d'agir. La liberté, l'autonomie c'est aussi quelque chose à conquérir. Je gagne l'autonomie par la transparence de ce que je fais et elle suscite la confiance. La grande liberté de parole fait partie de la culture DLA. A nous de la prendre !

J'éprouve aussi un sentiment de liberté dans mon quotidien car je vais à la rencontre des structures quasi exclusivement à vélo.

- Le travail de relation, l'esprit de coopération, les liens avec l'Avise et les centre de ressources DLA

L'accompagnement ce n'est pas que celui du prestataire. Cela commence dès la 1^{ère} rencontre avec le DLA. Apprendre à écouter, sans jugement, à travailler sa relation aux autres et donc aussi à soi, à travailler son humilité (on n'a pas de baguette magique pour résoudre toutes les solutions). C'est une grande satisfaction pour moi quand je réussis à entrer dans des relations d'intimité avec les personnes et les structures accompagnées dans le respect de la confidentialité.

Je considère les structures comme des êtres vivants qui naissent qui vivent, qui meurent (et qui aussi parfois arrivent à renaître quand elles arrivent à faire le deuil du cycle de vie précédent), qui souffrent, qui vivent des crises, qui ont besoin de travailler sur elles-mêmes en interne pour être pertinentes vers l'externe.

Je suis heureux d'être en lien avec plein interlocuteurs différents (prestataires, structures, institutionnels).

C'est très agréable de connaître à chaque fois plein de monde lors des multiples rencontres auxquelles je participe sur mon territoire. Elles sont le moyen de récolter de l'information et aussi de créer des liens de coopération et d'action (ex : je me suis engagé dans la création du collectif *Espaces de la gouvernance* qui est venu m'enrichir énormément dans mon approche sur l'accompagnement de structures).

Les rencontres nationales, les groupes de travail animés par l'Avise sont toujours des sources d'enrichissement très importantes pour moi. Les actions menées dans un cadre participatif me permettent de me sentir artisan acteur et co-constructeur des processus et des outils.

- Les tensions multiples, la diversité des cas, les situations complexes, la prise de recul

Chaque cas est une découverte avec régulièrement des situations complexes à traiter.

Le DLA est au cœur de beaucoup de choses et donc les tensions sont aussi nombreuses (avec sa structure porteuse, les financeurs, le comité d'appui, les prestataires, les communes où les bénéficiaires sont domiciliées, les structures bénéficiaires). Chaque cas de tension provoque une décharge d'adrénaline mais en même temps est une opportunité pour réfléchir à ses modes opératoires et à sa manière d'agir. Le DLA aide les structures bénéficiaires à prendre du recul et les situations nous aident nous même à prendre du recul. Les temps de bilan annuels sont également des temps riches à partager avec moi-même et les autres. Le regard extérieur fait avancer, favorise l'effet miroir et contribue à développer le pouvoir d'agir des personnes et des structures.

- L'inter DLA Bretagne

Après plusieurs années pas simples, les rencontres inter-DLA Bretagne c'est un grand bonheur pour moi. Nous sommes dans un cercle de grande intimité et de partage. Ce cercle de confiance nous permet de dépasser la culture propre à chacune de nos structures employeuses.

Quels conseils ai-je envie de donner à un nouveau chargé de mission DLA ?

Travailler son autonomie en :

étant dans un état d'esprit de « travailler à sa disparition »
travaillant dans une logique de transparence et d'organisation apprenante (on aide de son mieux l'autre à mener à bien ses missions)

Accepter la solitude au sein de sa structure employeuse : c'est la rançon de la neutralité.

S'entourer, s'appuyer sur les autres

Se chercher un parrain si on n'en a pas.

Soigner sa relation avec son comité d'appui qui peut devenir un appui et une protection dans les cas de tempête ; et donc travailler à son utilité et à ce que les personnes aient du plaisir à participer à l'instance.

Interpeller la liste dla autant que de besoins ; idem pour les Centres de ressources DLA.

Participer aux rencontres sur son territoire (bien les choisir pour optimiser son temps et ne pas s'épuiser !).

Chercher à contribuer, à donner son regard dès que c'est possible dans ces lieux.

Se questionner, se remettre en cause régulièrement, tester de nouvelles choses, rester ouvert à l'innovation, saisir les opportunités

Etre soi et être humble ; Nous abordons plein de sujets qu'il faut accepter de ne pas maîtriser, de ne pas être spécialiste. C'est une force en entretien d'être ignorant. C'est là que nos questions sont les plus pertinentes.

Faire confiance aux processus

Utiliser les outils comme Enée en continu (ne pas vouloir utiliser Enée ou l'utiliser à minima, ne pas appliquer l'AMI c'est pour moi du niveau de la faute professionnelle).

Ne pas attendre la dernière minute pour renseigner l'outil. Il ne devrait pas y avoir de demande de report de la date limite de saisie des données.

Etre exigeant, rechercher l'efficacité et l'efficacé

Etre au clair sur ses valeurs ; Défendre une vision politique. Donner du sens à tout ce que l'on fait. Avoir en tête les quatre accords toltèques²⁵, notamment le 4^{ème}.

« Apprendre à vos pilotes à piloter ; Etre irréprochable et inattaquable » (dixit Olivier Wickers – DGEFP en conclusion des journées professionnelles DLA de 2006)

« Etre intransigeant sur la qualité » (mail de départ d'Antoine Dubois – DLA 2006 Alsace Active)

Etre exemplaire ; (exemple : respecter les horaires de démarrage et de durée des rencontres)

Etre congruent (aligné entre ce que l'on dit, ce que l'on fait et ce que l'on pense)

Prendre en considération les objectifs sans en être esclaves (en position de dominés)

Développer son pouvoir d'agir. Ce n'est pas l'atteinte de l'objectif qui est intéressante et nous ne sommes pas là pour recevoir des notes. Ce qui est important et utile c'est la mesure et l'analyse des écarts entre le réalisé et l'objectif (je me pose des questions sur certains DLA qui se donnent une image de bon élève et qui font leur boulot comme des robots sans cœur, comme des fonctionnaires bêtes et cons).

Aimer les gens que l'on rencontre

Contact

Gwenaél Hervé

DLA pays de Rennes (Réso solidaire)

Mél : dla@resosolidaire.org

Tél : 02.99.26.34.60 / 06.37.61.66.26



²⁵ 1^{er} accord toltèque : « Que votre parole soit impeccable » ; 2^{ème} : « N'en faites pas une affaire personnelle » ; 3^{ème} : « Ne faites pas de suppositions » ; 4^{ème} : « Faites toujours de votre mieux »



Cette action est cofinancée par l'Union européenne